



# **Universidad Nacional Mayor de San Marcos**

**Universidad del Perú. Decana de América**

**Facultad de Letras y Ciencias Humanas**

**Escuela Profesional de Comunicación Social**

## **Diseño y ejecución de programa de capacitación desde el enfoque comunicativo, en el marco del proyecto de gestión del cambio organizacional - Grupo Deltron 2012-2015**

### **INFORME PROFESIONAL**

**Para optar el Título Profesional de Licenciado en Comunicación  
Social**

#### **AUTOR**

**Daniel Alexander DÁVILA RIVERA**

#### **ASESOR**

**Lic. Abel Fernando SANTIBAÑEZ COLLADO**

**Lima, Perú**

**2018**



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

## Referencia bibliográfica

---

Dávila, D. (2018). *Diseño y ejecución de programa de capacitación desde el enfoque comunicativo, en el marco del proyecto de gestión del cambio organizacional - Grupo Deltron 2012-2015*. [Informe profesional de pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Letras y Ciencias Humanas, Escuela Profesional de Comunicación Social]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

---



ESCUELA PROFESIONAL DE COMUNICACIÓN SOCIAL

"Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional"

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE INFORME PROFESIONAL

En el Salón de Grados de la Facultad de Letras y Ciencias Humanas a los cuatro días del mes de mayo del dos mil dieciocho, siendo las 10:00 horas, con la Presidencia del Lic. Franz Jesús Portugal Bernedo, los miembros del Jurado calificador: Lic. Rosa Cusipuma Arteaga, Lic Raúl Fernando Zevallos Ortiz y su asesor, el Lic. Abel Fernando Santibáñez Collado, se reunieron con la finalidad de escuchar la exposición del Informe Profesional: "DISEÑO Y EJECUCIÓN DE PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DESDE EL ENFOQUE COMUNICATIVO, EN EL MARCO DEL PROYECTO DE GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL – GRUPO DELTRON 2012 – 2015", que el bachiller DÁVILA RIVERA DANIEL ALEXANDER, ha presentado a consideración de la Escuela, para obtener el Título Profesional de Licenciado en Comunicación Social. El Presidente del Jurado invitó al bachiller a exponer el Informe Profesional. Concluida la exposición el bachiller absolvió las preguntas que le formularon los miembros del jurado.

Terminada la exposición se procedió a la calificación, resultando aprobado como **SOBRESALIENTE** con la calificación de **18 (DIECIOCHO)**

El Presidente manifestó que, habiéndose aprobado la sustentación, la Facultad de Letras y Ciencias Humanas recomienda a la Universidad Nacional Mayor de San Marcos el otorgamiento del Título de Licenciado en Comunicación Social al bachiller DÁVILA RIVERA DANIEL ALEXANDER.

Siendo las 12:00 horas concluyó el acto de sustentación, por lo cual los miembros del Jurado, dando fe de lo actuado, firman la presente Acta de Sustentación por quintuplicado.

  
Lic. Rosa Cusipuma Arteaga

Jurado Informante

  
Lic. Franz Jesús Portugal Bernedo

Jurado Informante / Presidente

  
Lic. Raúl Fernando Zevallos Ortiz

Miembro

  
Lic. Abel Fernando Santibáñez Collado

Asesor

*A toda mi amada familia, en especial, a mi madre Rosario por su constante empuje para alcanzar mis metas, a mi padre Luis por su incondicional apoyo y mi hermano Luigi por demostrarme que el esfuerzo bien vale la pena.*

**DISEÑO Y EJECUCIÓN DE PROGRAMA DE CAPACITACIÓN, DESDE EL  
ENFOQUE COMUNICATIVO, EN EL MARCO DEL PROYECTO DE GESTIÓN  
DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL GRUPO DELTRON 2012-2015**

Introducción	04
<b>Capítulo N° 1</b>	
El quehacer profesional	
1.1.- Identificación	07
1.2.- Organización	08
1.3.- Objetivos	10
1.4.- Público objetivo	11
1.5.- Funciones del quehacer profesional	12
1.6.- Estrategias de trabajo para la obtención de resultados	12
<b>Capítulo N° 2</b>	
La sistematización de la experiencia	
2.1.- Objeto de sistematización	15
2.2.- Objetivos de la sistematización	38
2.3.- Espacio temporal	38
<b>Capítulo N° 3</b>	
Ejes temáticos de la sistematización	
3.1.- Comunicación Interna	39
3.2.- Cultura Organizacional	48
<b>Capítulo N° 4</b>	
Metodología de la sistematización	
4.1.- Planteamiento del objeto de sistematización	55
4.2.- Recopilación de la información	56
4.3.- Análisis de la información	56
4.4.- Instrumentos y técnicas utilizadas	56
<b>Capítulo N° 5</b>	
Resultados de la sistematización de la experiencia profesional	
5.1.- Descripción	57
5.2.- Contexto general de la experiencia	58
5.3.- Análisis de la experiencia	59
<b>Capítulo N° 6</b>	
Balance de la experiencia	
6.1.- Lecciones aprendidas	71
6.2.- Problemas y tareas pendientes	72
6.3.- Aportes	73
<b>Conclusiones</b>	<b>75</b>
<b>Recomendaciones</b>	<b>78</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>81</b>

## **Introducción**

A fines de 2011 se crea en Grupo Deltron la gerencia de Desarrollo Organizacional. Su objetivo es “corporativizar” la organización, ya que Grupo Deltron se manejó bajo una estructura familiar. Como parte de este objetivo se implementa el Plan Estratégico 2012 – 2015, en la cual se establecieron los objetivos que persigue la organización de cara al futuro.

Dentro de los objetivos planteados en el Plan Estratégico se estableció como altamente prioritario la implementación de una nueva Cultura Organizacional, regulada por la organización, alineada a los objetivos estratégicos y medible en el tiempo, asegurando así su eficacia.

Con este objetivo, la gerencia de Desarrollo Organizacional decidió crear el Área de Comunicaciones, como órgano ejecutor de todas las acciones de formación de esta nueva cultura, convirtiéndose así en un área estratégica en la organización.

Ya con los valores organizacionales establecidos y sus conductas observables definidas, se decidió que la mejor forma de formar a los colaboradores de Grupo Deltron en esta nueva cultura era por medio de un programa de capacitación, el cual fue encomendado para su diseño, ejecución y seguimiento de indicadores al Analista de Comunicaciones.

El presente informe de sistematización describe el diseño e implementación del plan de capacitación, centrándonos principalmente en el enfoque comunicativo que se le dio al diseño de cada uno de los cursos. Asimismo, analizaremos los resultados obtenidos luego de un año de ejecución del proyecto. Todo esto con el fin de conocer cuál fue el papel de la comunicación en la construcción y consolidación de esta nueva cultura en la organización.

La sistematización ha buscado reflexionar sobre esta experiencia para posicionarla como un modelo de trabajo en la gestión del cambio organizacional a través de la comunicación, destacando el rol que asume el comunicador como responsable de liderar las acciones formativas y de consolidación de una nueva cultura organizacional.

Este informe es presentado en el marco del Seminario de Actualización y Asesoramiento, conducente a la obtención del título profesional de Licenciado, gestionado por la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

El informe se encuentra estructurado en las siguientes secciones:

- I. El quehacer profesional: describe las funciones desarrolladas por el autor de la sistematización, de su área de trabajo y de la organización donde desempeñó su labor profesional.
- II. Objeto de sistematización: describe la experiencia y los criterios que justificaron su sistematización.



III. Objetivos de la sistematización: Lo que se pretendió conseguir con la sistematización.

IV. Ejes temáticos de la sistematización: plantea el marco de referencia teórico conceptual, basado en la investigación del marco conceptual de cada uno de los ejes temáticos definidos al inicio por el autor de la sistematización. En este informe fueron la comunicación interna y la cultura organizacional.

V. Metodología de la sistematización: Explica los procedimientos que se realizaron para la sistematización de la experiencia, así como los instrumentos y técnicas utilizadas.

VI. Resultados de la sistematización: Describe los contextos en los que se desarrolló la experiencia, toma en cuenta la visión que se tenía antes de la experiencia y la que se tuvo luego de haber sido reflexionada. El análisis se da por áreas temáticas. También se narran los procedimientos seguidos en el desarrollo de la experiencia.

VII. Balance de la experiencia: Contiene las lecciones aprendidas, los problemas y tareas pendientes y los aportes alcanzados a nivel teórico conceptual, técnico instrumental y social.

VIII. Conclusiones.

IX. Recomendaciones: Propuestas planteadas por el autor para que otros profesionales y/o instituciones puedan ejecutar experiencias similares a las del objeto de sistematización

# **Informe de sistematización de la experiencia profesional**

## **Capítulo 1**

### **El Quehacer Profesional**

#### **1.1.- Identificación**

El quehacer profesional desarrollado en Grupo Deltron está enmarcado en el proyecto de Gestión del Cambio Organizacional, alineado al Plan Estratégico 2012 – 2015, a través del diseño, planificación, implementación y medición del plan de capacitación en Valores Organizacionales.

A través de este Plan, se buscó que todos los colaboradores de Grupo Deltron conozcan cuales son los nuevos valores que rigen en la empresa, como pueden llevarlo a su vida diaria por medio de las conductas observables asociadas a cada valor, como desarrollar sus labores en base a estos valores aporta a la Visión Estratégica de la organización: “Generar la experiencia de Compra Extraordinaria” y, finalmente, los hace más valiosos para la organización ya que son medibles en su evaluación de desempeño.

Bajo estos objetivos, el área de comunicaciones de Grupo Deltron asume la difícil tarea de llevar a cabo esta acción ya que la Gerencia de Desarrollo Organizacional de Grupo Deltron considera que toda acción formativa de índole

organizacional es, en esencia, una acción comunicativa y necesita de la experiencia de profesionales de la comunicación organizacional para que el proyecto no sólo sea ejecutado, sino que sea efectivo y transversal a toda la organización.

Específicamente, se han desarrollado actividades como la planificación, diseño, implementación y medición constante de cada curso que se ha lanzado a la organización en el marco del Proyecto de Cambio Organizacional.

## **1.2.- Organización**

La experiencia se desarrolló entre marzo de 2012 y setiembre de 2013 en Grupo Deltron, empresa dedicada al comercio mayorista de productos informáticos.

Grupo Deltron es una empresa peruana con 24 años de trayectoria en el mercado mayorista informático peruano, tanto a nivel local como regional. Su cliente objetivo son codistribuidores del sector informático, instituciones estatales y grandes empresas Retail que distribuyen a clientes finales artículos informáticos de consumo.

Grupo Deltron brinda una amplia gama de soluciones a sus clientes entre las que destacan los servicios de compras online, servicios de garantías preferenciales con marcas aliadas, servicios de asesoría para nuevos clientes, apertura de líneas de crédito directamente con el mayorista y catálogo de precios en nuevos medios digitales (smartphones, Tablets y PC).

Su misión y visión son las siguientes:

- Misión: Brindar Soluciones Integrales Tecnológicas, a través de un equipo motivado y fidelizado, definiendo e innovando los procesos permanentemente, optimizando los recursos logísticos y financieros para brindar un servicio profesional y eficiente que exceda las expectativas del cliente a nivel nacional.
- Visión: Brindar una experiencia de compra extraordinaria



**Fig. N° 1.- Crecimiento estratégico de Grupo Deltron. Fuente: Perfil Empresarial Grupo Deltron 2014.**

### **1.3.- Objetivos**

El objetivo del quehacer profesional es posicionar una nueva cultura organizacional regulada por la organización, alineada a los objetivos estratégicos definidos en el Plan Estratégico 2012 – 2015 y que sea medible en el tiempo.

Con este objetivo, la comunicación interna en Grupo Deltron busca ser la principal herramienta de difusión y fidelización de esta nueva cultura organizacional para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.

El quehacer profesional se realizó en la Gerencia de Desarrollo Organizacional, específicamente en el área de Comunicaciones cuya Misión y visión son las siguientes:

Misión: Impulsar el desarrollo de la organización a través del desarrollo de competencias, gestión del clima laboral, modelamiento de la cultura organizacional y fidelización del cliente interno y externo desde un enfoque comunicacional.

Visión: Desarrollar una cultura organizacional competitiva y una estrategia de imagen que soporte la experiencia de compra extraordinaria.

#### **1.4.- Público objetivo**

Los públicos de Grupo Deltron son diversos y están conformados por la Alta Dirección (Dirección Ejecutiva, Gerencia General, Gerentes de División), Jefes de Área, Supervisores, Coordinadores, Analistas, Asistentes, Operarios y practicantes.

En total suman 500 trabajadores, siendo el 85% de sexo masculino. El 63% de los colaboradores de la organización tienen edades de entre 25 a 35 años, por lo que se puede considerar que Grupo Deltron es una organización joven.

Los colaboradores de Grupo Deltron están distribuidos en las siguientes sedes:

- Sede Central Lima: 413 colaboradores
- Sede Arequipa: 14 colaboradores
- Sede Chiclayo: 11 colaboradores
- Sede Cusco: 10 colaboradores
- Sede Huancayo: 12 colaboradores
- Sede Trujillo: 9 colaboradores

### **1.5.- Funciones del quehacer profesional**

#### **Funciones:**

- Diseñar el Plan de Capacitación del Proyecto de Gestión del Cambio Organizacional
- Diseñar las capacitaciones contempladas en el Proyecto de Gestión del Cambio Organizacional
- Establecer las herramientas de medición de cada uno de los cursos pertenecientes al Proyecto
- Administrar el aula virtual donde son colocadas las capacitaciones del Proyecto
- Realizar el seguimiento del cumplimiento de los indicadores asociados al Proyecto

### **1.6.- Estrategias de trabajo para la obtención de resultados**

Para contribuir con la construcción y consolidación de una nueva cultura organizacional, basada en el desarrollo de habilidades y alineada a los objetivos estratégicos de la organización es que se desarrolló un Plan de Capacitación con el objetivo de masificar nuestros valores organizacionales y educar a nuestros colaboradores en esta nueva cultura.

Además, cada uno de los valores organizacionales definidos para la empresa tiene asociado un paquete de “Conductas Observables”, las cuales son un conjunto de acciones concretas que el colaborador puede incluir en su quehacer diario y demuestran que se está alineando a la nueva cultura organizacional de Grupo Deltron.

Cabe mencionar que estas Conductas Observables asociadas a cada Valor Organizacional, son objeto de medición en la Evaluación de Desempeño. Por lo cual mencionamos que esta nueva Cultura también es medible en el tiempo.

El despliegue de las acciones del Plan de Capacitación fue transversal, con el fin de llegar a todas las áreas y proyectos, manejando un lenguaje conciso, sencillo, preciso, oportuno y participativo. Las estrategias de comunicación fueron:

- Pedagógica: Utilizamos mecanismos de formación para que los colaboradores conozcan e interioricen la nueva cultura organizacional que se quiere implantar en la empresa.
- Difusión: Dimos a conocer masivamente la nueva cultura organizacional y los valores organizacional asociadas a ellas. Se hizo el mismo ejercicio para presentar cada uno de los cursos del Plan de Capacitación.



- Innovación: Creamos nuevos canales de comunicación para difundir las capacitaciones a todos nuestros colaboradores a nivel nacional
- Acercamiento: Nos propusimos llegar a todos los colaboradores de la organización.
- Alineación: Sintonizamos el lenguaje de la comunicación con los objetivos organizacionales y el nivel sociocultural de nuestros colaboradores.

## **Capítulo 2**

### **La sistematización de la experiencia**

#### **2.1.- Objeto de sistematización**

El objeto de sistematización es la descripción del proceso de posicionamiento de la nueva cultura organizacional a través de la comunicación interna y la capacitación que comprenden los procesos de diseño, implementación y análisis de los resultados preliminares del plan de capacitación en Valores Organizaciones y Conductas Observables, llevado a cabo entre marzo 2012 y diciembre 2013, como acción propuesta por el área de Desarrollo Organizacional para lograr los objetivos del Plan Estratégico 2012 - 2015.

La nueva cultura organizacional que se implantó en Grupo Deltron viene a ser una cultura regulada por la organización, basada en la eficiencia y ética profesional, está desplegada bajo conductas observables las cuales son acciones que el colaborador puede desarrollar en su ámbito de trabajo y que son reflejo de su adhesión a la nueva cultura. Además, al ser regulada por la organización, esta nueva cultura organizacional es medible cuantitativa y cualitativamente para efectos de evaluación del desempeño, clima laboral y líneas de carrera.

La experiencia comenzó luego de la creación de la Gerencia de Desarrollo Organizacional y del Área de Comunicaciones, incluida dentro de esta Gerencia.

Una de las primeras acciones de esta nueva Gerencia, a cargo del ingeniero Jorge Cuervas Basurto, fue rediseñar el Área de Imagen de Grupo Deltron, orientado a relaciones públicas y eventos corporativos, y transformarlo en el Área de Comunicaciones, orientado a la gestión de la comunicación interna y ejecución de actividades de desarrollo organizacional. Fue así que se diseñó un Plan de Capacitación para difundir en la organización los nuevos valores organizacionales y conductas observables que se crearon en el marco de la implementación del Plan Estratégico.

El Equipo de Comunicaciones a cargo del Plan, en este caso el Jefe de Comunicaciones y el Analista de Comunicación y Desarrollo, se encargó de diseñar el Plan de Capacitación, estableciendo un cronograma de difusión para cada Valor Organizacional y sus Conductas Observables asociadas. Además, se establecieron los medios por los cuales se iban a difundir estos cursos y las herramientas para medir su éxito en los colaboradores.

Fue a partir de esta etapa de diseño que el equipo de Comunicación definió su trabajo en 4 etapas: definición del objetivo de comunicación, definición del marco conceptual, lanzamiento del producto y seguimiento a los indicadores.

#### **2.1.1.- El plan de comunicación interna en capacitación de Valores Organizacionales**

El plan de comunicación interna en capacitación de Valores Organizacionales fue desarrollado por el equipo de Comunicaciones y presentado a la Gerencia de Desarrollo Organizacional para su aprobación. El plan tuvo 4 momentos: El diagnóstico, la planificación, la implementación y la medición de los resultados preliminares hasta Febrero 2013.

a) El diagnóstico:

El diagnóstico de la situación fue aplicado según el modelo del Plan estratégico establecido por Robert Kaplan y David D. Norton en el libro **Mapas Estratégicos** (Harvard Business School Press, 2004) el cual establece 7 etapas para la creación del mismo, siendo la número 2 “Diagnóstico de la situación” la cual tiene como objetivo conocer las situaciones actuales en las que se desempeña la organización.

El diagnóstico comenzó a inicios de Enero del 2012. Para su elaboración se consideraron los Comités de Plan Estratégico (Focus Group), donde se establecieron los objetivos estratégicos para la organización.

En estas reuniones se estableció como “hitos” de la estructura organizativa actual de Grupo Deltron que la empresa no poseía en sí una cultura organizacional definida.

Por ello, dentro de la metodología de creación del Plan Estratégico se establece como base fundamental de todos los objetivos estratégicos y comerciales de la empresa la dimensión correspondiente a las personas:

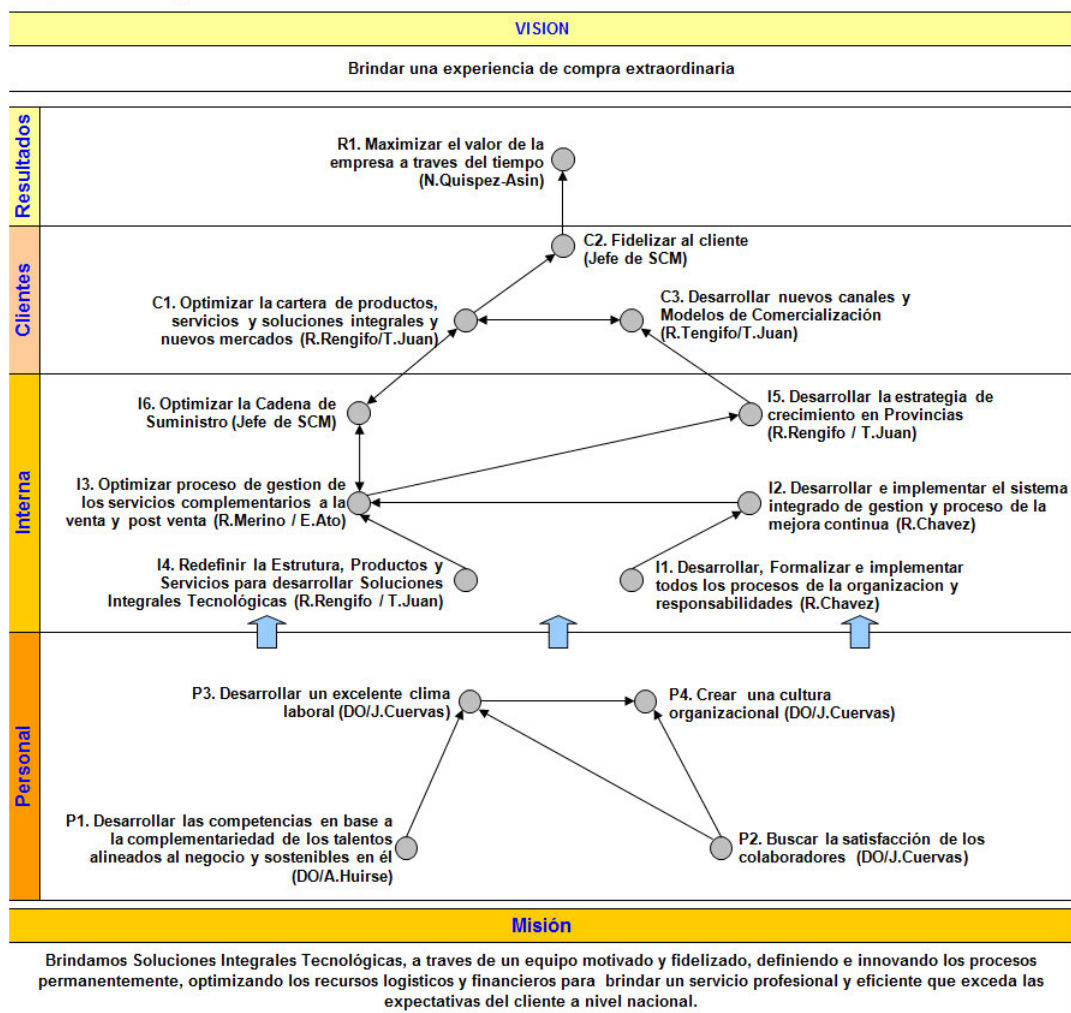


Fig. N° 2.- Mapa Estratégico Grupo Deltron 2012 – 2015, basado en el modelo de Kaplan y Norton. El hito P4 del aspecto “Personal”: Crear una nueva cultura organizacional, es la que lleva a la implementación del proyecto descrito en este informe.

Por ello, en la dimensión del Plan Estratégico correspondiente a “Personal” se establece el objetivo P4: “Crear una cultura organizacional” la cual queda a cargo de la Gerencia de Desarrollo Organizacional, administrada por el Ing. Jorge Cuervas.

Una vez definida la necesidad, el Comité del Plan Estratégico definió cuales debían ser los Valores Organizacionales, en los cuales se basaría la nueva Cultura Organizacional que se pretendía insertar en la organización:

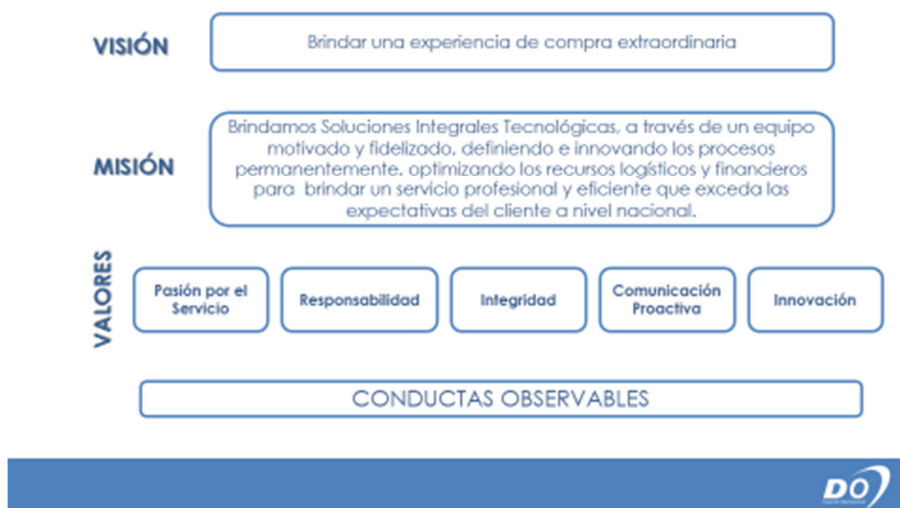
- Pasión por el Servicio
- Responsabilidad
- Integridad
- Comunicación Proactiva
- Innovación

Estos valores organizacionales deben ser entendidos dentro del Plan Estratégico como variables sobre las que la empresa puede influir directamente para favorecer la consecución de los objetivos trazados en el plan.

Además, se definieron las Conductas Observables asociadas a cada Valor Organizacional, las cuales son un reflejo medible de cada valor organizacional.

A continuación adjunto el Dossier Cultural de Grupo Deltron, en ellas se encuentran la Misión, Visión, Valores y Conductas Observables establecidas en los comités de Plan Estratégico:

En **Deltron** nuestra Cultura se compone de una **Visión**, una **Misión**, **5 valores** y **Conductas Observables** que se deducen de estos últimos



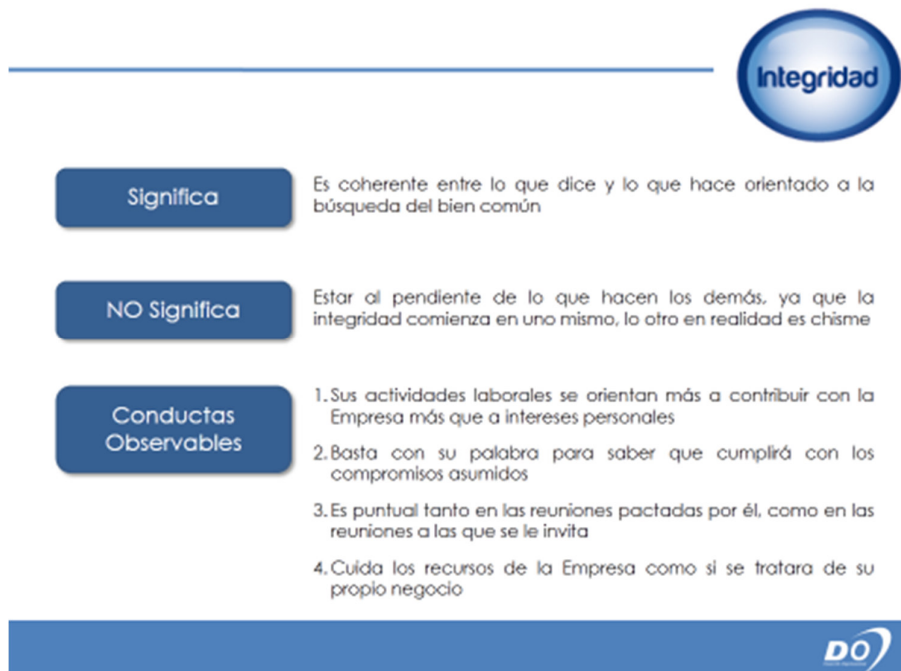
**Fig. N° 3.- Visión General – Nueva Cultura Organizacional Grupo Deltron**



**Fig. N° 4.- Valor Organizacional “Pasión por el Servicio”: Significado y Conductas Observables asociadas.**



**Fig. N° 5.- Valor Organizacional “Responsabilidad”: Significado y Conductas Observables asociadas.**



**Fig. N° 6.- Valor Organizacional “Integridad”: Significado y Conductas Observables asociadas.**





**Fig. N° 7.- Valor Organizacional “Comunicación Proactiva”: Significado y Conductas Observables asociadas.**



**Fig. N° 8.- Valor Organizacional “Innovación”: Significado y Conductas Observables asociadas.**

## **b) La planificación:**

La planificación se realizó en Abril del 2012 y obedeció, como ya mencionamos, a difundir los nuevos Valores Organizacionales definidos para la empresa. Cabe resaltar que este Plan de Capacitación tiene un importante matiz comunicativo en sus objetivos, ya que es llevado a cabo por profesionales de la comunicación:

### **Objetivo general:**

Difundir cada uno de los Valores Organizacionales y sus Conductas Observables asociadas con un mensaje claro, alineado a nuestro público objetivo y que fácilmente entendido e implementado por el colaborador en el desarrollo de sus actividades diarias.

Una vez establecidos los objetivos, el equipo de Comunicación Interna desarrolló un plan de acción que contempló la difusión las capacitaciones, el medio de difusión de las mismas, las herramientas de medición de efectividad y los incentivos asociados a ella.

## **c) Implementación:**

La implementación comenzó en Marzo del 2012 y se trabajó según las siguientes etapas:

## Idea Fuerza

Las ideas fuerzas son un concepto ligado a la comunicación y representan conceptos que el emisor desea inculcar en su receptor cuando emite un mensaje. La publicidad utiliza constantemente las ideas fuerza y, para posicionar su producto o servicio en el mercado. En este caso, usamos la idea fuerza para posicionar la idea “**Deltron, personas que marcamos la diferencia**”, como concepto único del proyecto a nuestros clientes internos.

Para ello, se desarrolló una pieza de comunicación audiovisual que permita que toda la organización comparta un único objetivo de gran trascendencia y que soporte todas las piezas de comunicación futuras y las capacitaciones asignadas al plan de difusión cultural.

Para su despliegue, se utilizó el modelo de **Comunicación en Cascada** con el cual inicialmente se hizo una presentación a la plana gerencial y directiva de Grupo Deltron en un evento fuera del espacio de trabajo. Esto con el fin de que ellos, como líderes de cada equipo y embajadores de la nueva cultura en sus áreas, se alineen a este nuevo concepto cultural que buscamos implantar en la organización.

Siguiendo con la implementación, se realizó un evento de presentación dentro de las instalaciones de Grupo Deltron dirigido a todo el personal administrativo y operador con el respaldo de toda la plana gerencial como “garantes” de esta nueva cultura que los colaboradores deben llevar a su día a día.

## Branding Interno

Para hablar de branding interno o simplemente branding, es necesario primero definir el concepto de **Marca**. Una marca es un nombre, un término, una señal, un símbolo, un diseño o una combinación de alguno de ellos que identifica bienes y servicios de un vendedor o grupo de vendedores y los diferencia de los de sus competidores. (Alexander, 1960). La marca consta de una denominación fonética, permite pronunciarse y sirve para nombrar al producto o servicio. A su vez es un símbolo, el cual está representado gráficamente por medio del logotipo.

Asimismo la marca ofrece dos realidades: la material y la psicológica. La realidad material, un concepto creado por el emisor está constituido por la identidad de la marca, el nombre, el logotipo, sus grafismos y los diferentes elementos visibles. La realidad psicológica es la imagen de marca, un concepto desarrollado por el receptor, consecuencia de un proceso de percepción y decodificación del conjunto de mensajes y signos emitidos por la marca.

Esta realidad psicológica es aquella por la que los consumidores identifican y diferencian los productos. La razón por la cual esto ha ocurrido es porque los productos son racionales pero las marcas son emocionales. Por lo tanto, la publicidad genérica puede ser racional pero, la de la marca, debe apelar a la emoción porque es sólo una idea en la mente de los clientes, vinculada con los valores añadidos que constituyen su personalidad. (El reinado de la marca, s.f.)


El término branding, habitualmente es confundido con conceptos como el diseño, el logotipo o el color corporativo, cuando en realidad estos últimos son una expresión propia de la marca. La confusión surge debido a que la marca es un concepto abstracto de la interacción entre la empresa, el logo, el producto, el packaging, el precio, la comunicación entre otros elementos. Es un ente simbólico con el que todos estos factores se comunican con su público objetivo o consumidores, los cuales terminan de darle significado de acuerdo a sus valores y experiencias, a su vez pueden ser influidos por la publicidad del fabricante, el vendedor, el entorno y otros factores. El proceso de gestión de una marca, la estructuración, comunicación e identificación de los atributos propuestos de identidad para desarrollar y conservar vínculos fuertes con los clientes es lo que se conoce en los países anglosajones con el nombre branding. (Olins, 2009)

Sin embargo, el branding no se reduce sólo a los productos o servicios de una organización, también se puede emplear a cualquier entidad que necesite realizar una acción de gestión de los atributos de identidad, ya sea una persona, un partido político, un equipo de fútbol, etc. A su vez otorga diferentes beneficios, desde promover la fidelidad, fortalecer una buena reputación, avalar la calidad y transmitir la percepción de mayor valor, el cual permite aumentar el precio del producto o servicio y a su vez brindar al comprador una sensación de reafirmación de determinados valores compartidos, expuestos por la marca y deseados por el consumidor.

Bajo este concepto, se colocaron canales sostenidos de comunicación en las zonas de alto tránsito de la empresa, con el objetivo de generar recordación de los nuevos valores organizacionales que forman parte del proyecto de cambio cultural.

En ese sentido, se generaron afiches de alto impacto donde se representaron de una forma rápida y directa cada uno de los Valores Organizacionales. Finalmente, estos se enmarcaron y publicaron en cada uno de los pisos de Grupo Deltron, en las zonas de mayor tránsito de colaboradores.

**Deltron**  
Personas que motivan la diferencia



**RESPONSABILIDAD**

Es aprender a ASUMIR retos y sacarlos adelante.

**Deltron**  
Personas que motivan la diferencia



**PASIÓN POR EL SERVICIO**

La diferencia entre alguien ordinario y alguien extraordinario, la marca ese EXTRA que estamos dispuestos a dar para servir a nuestros clientes

**Deltron**  
Personas que motivan la diferencia



**INTEGRIDAD**

"Es hacer lo CORRECTO aunque nadie nos esté mirando"  
Jim Stovall

**Deltron**  
Personas que motivan la diferencia



El Ford Modelo T se considera el primer automóvil de masa popular y el más influyente en el mundo del siglo XX

**INNOVACIÓN**

"Si le hubiera preguntado a la gente qué quería, me habrían dicho que un caballo más rápido"  
Henry Ford  
inventor del Ford Modelo T y de la producción del montaje en serie



## Capacitación

Fue la etapa más importante del proyecto de Gestión del Cambio Cultural en Grupo Deltron y la que más tiempo duró en el plan, ya que en esta etapa se realizó el despliegue detallado de cada uno de los Valores Organizacionales a través de nuestro portal de aula virtual “Deltron University Corporativo”, administrado por el área de comunicaciones.

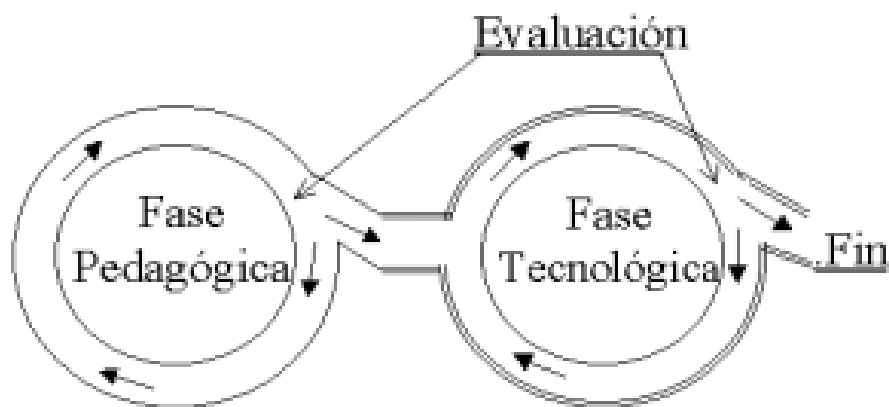
Se diseñaron en total 5 cursos (uno por cada valor) con la premisa de que estos debían desarrollar el “Debe Ser” de los colaboradores en la empresa, amparados en lo que se desprende de cada valor y sus conductas observables asociadas.

Al ser un recurso esencialmente comunicativo y de difusión mediante TIC, estas capacitaciones se diseñaron para durar un promedio máximo de 15 minutos, con un lenguaje muy ameno y con casos prácticos y cercanos al día a día del colaborador para que se le fuera más fácil entenderlo y asimilarlo en su trabajo diario.



**a) Metodología:**

En esta etapa, nos basamos en la Metodología para el desarrollo de cursos virtuales basado en objetivos de aprendizaje propuesto por Francisco Álvarez y Pedro Cardona (Universidad Autónoma de Aguascalientes, Mexico, 2001) en la cual el método consta de 2 fases principales, en cada una de ellas hay una serie de actividades de evaluación que definirá si se realiza nuevamente el ciclo:



**Fig. N° 10.- Modelo de desarrollo de cursos virtuales, Álvarez y Cardona. Universidad Autónoma de Aguascalientes, México 2001.**

Respecto a la fase pedagógica la elaboración de la metodología de construcción de cursos en línea se centra en sentar las bases para alcanzar un perfil determinado en el alumno, para esto se trabajará en definir las competencias que habrán de desarrollarse en el estudiante a través del curso.

Para definir las competencias se deberá considerar la descomposición de la competencia en: conocimientos, habilidades, actitudes y valores. La evaluación de lo aprendido deberá ser específica y evidente, para el caso se recomienda un producto integrador de aprendizajes que reflejen las tareas del perfil [2]. Este nuevo enfoque se seguirá basando en el paradigma educativo constructivista, el cuál es considerado el más adecuado en la educación basada en computadoras [3].

La mediación entre el sujeto y el objeto de información está dada por lo que se conoce como objeto de aprendizaje, entendiéndolo como “Cualquier recurso digital que puede ser usado como soporte para el aprendizaje” [4], Para Wiley un objeto de aprendizaje debe ser:

- Reusable
- Interoperable
- Fácil de manejar en diferentes niveles de complejidad en ambientes instruccionales
- Con posibilidad de ensamble

Una vez desarrolladas las actividades de aprendizaje tendremos 2 tipos de producto, el primero es aquel que solo es reconocible por el mismo estudiante al apropiarse de los objetos, transformándose en nuevos esquemas de pensamiento y el otro producto es una evidencia del aprendizaje que permitirá evaluar y calificar lo aprendido y sobretodo permitirá la expresión del que aprende, es indiscutible que cada área de formación profesional tiene sus

productos deseable o característicos, y esto tiene que ver fundamentalmente con el perfil al que se aspira y el cual fue delineado al diseñar el curso.

Después de definir el enfoque para el diseño pedagógico del curso continuaremos con la parte del proceso de software y su ciclo de vida (como el componente tecnológico del modelo). Se propone una estrategia que maneja el proceso de software en dos niveles concéntricos, en el más interno se manejan un ciclo de vida y el proceso de software a utilizar y en el exterior se manejará un método de mejora de proceso.

El producto de la primera fase es un curso con contenidos y actividades de aprendizaje, la entidad que reciba este paquete didáctico para ejercer esa potencialidad de aprendizaje deberá ser un producto de software que además de que se ejecute en una plataforma tecnológica de amplio alcance también sea capaz de recibir otros objetos de aprendizaje.

La elaboración de un producto de software por ser un proceso, se rige por los mismos principios de todos los procesos de desarrollo, lo que marca la diferencia es que según las características del proyecto la estrategia o ciclo de vida pueden variar, para esta metodología la propuesta se muestra en el siguiente gráfico:



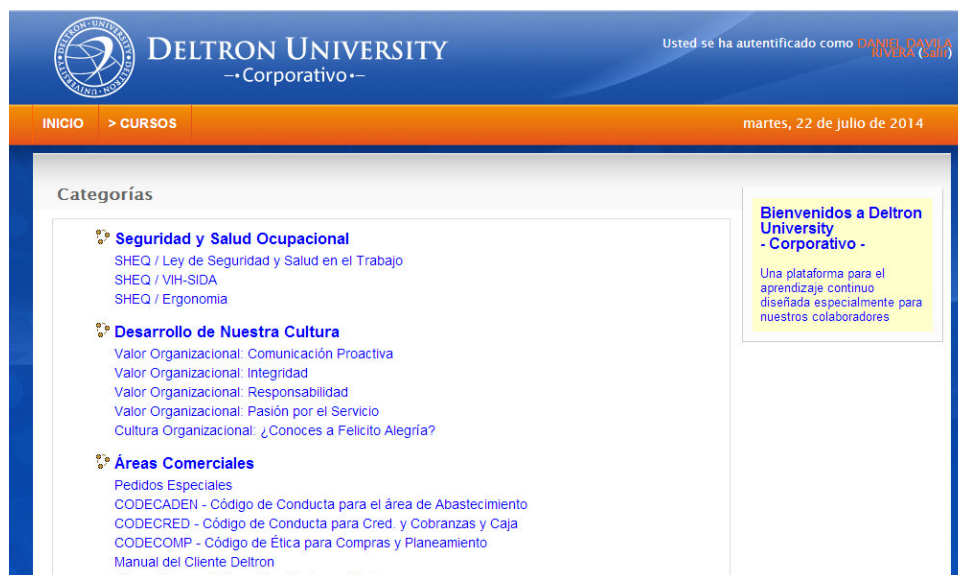
Fig. N° 11.- Fase Tecnológica. Modelo de desarrollo de cursos virtuales, Álvarez y Cardona. Universidad Autónoma de Aguascalientes, México 2001.

Para la fase tecnológica, usamos como plataforma de software **Moodle**, el cual es un software diseñado para ayudar a los educadores a crear cursos en línea de alta calidad y entornos de aprendizaje virtuales. Tales sistemas de aprendizaje en línea son algunas veces llamados VLEs (Virtual Learning Environments) o entornos virtuales de aprendizaje.

Una de las principales características de **Moodle** sobre otros sistemas es que está hecho en base a la pedagogía social constructivista, donde la comunicación tiene un espacio relevante en el camino de la construcción del conocimiento. Siendo el objetivo generar una experiencia de aprendizaje enriquecedora.

Además de lo anteriormente descrito, **Moodle** cuenta con las siguientes ventajas para proyectos de capacitación:

- Sistema escalable en cuanto a la cantidad de alumnos
- Creación de cursos digitales y entornos de aprendizaje virtuales
- Complemento digital para cursos presenciales
- Posibilidad de diversos métodos de evaluación y calificación
- Accesibilidad y compatibilidad desde cualquier navegador web, independiente del sistema operativo utilizado.



**Fig. N° 12.- Interfaz Moodle – Deltron University Corporativo**

## **b) La medición:**

Para medir la efectividad y aprehensión del nuevo conocimiento impartido, dentro de nuestra aula virtual “Deltron University Corporativo”, construida en Moodle, se incluyó que toda capacitación de cultura debería ir acompañada de un examen de 10 preguntas sobre el curso que acaban de seguir. Este examen nos permitió medir 2 cosas:

- Asistencia: Cantidad de gente que ingresa y lleva el curso (tanto a nivel general como por áreas)
- Grado de Asimilación: Nota obtenida en la evaluación, sacamos un promedio general y por áreas.

**Evaluación del Curso - Intento 2**

**1** Decimos que un mensaje negativo puede generar una respuesta negativa. A este hecho se le llama:

Puntos: 2

Seleccione una respuesta.

- ☐ a. Puente de comunicación
- ☐ b. Flujo de la comunicación
- ☐ c. Quiebre en la comunicación
- ☐ d. Conflicto en la comunicación

**2** Para poder generar un mensaje positivo para el Sultán, ¿Qué hizo el segundo sabio?

Puntos: 2

Seleccione una respuesta.

- ☐ a. Se puso en los zapatos del Sultán
- ☐ b. Escuchó lo que dijo el primer sabio
- ☐ c. Preguntó a los sirvientes del Sultán
- ☐ d. Preguntó a los sirvientes del Sultán

**3** "Comunicación Proactiva es escuchar con ..... las sugerencias y opiniones de los demás y expresar nuestras ideas de forma ..... para que todos puedan comprenderlas".

Puntos: 2

Seleccione una respuesta.

- ☐ a. Atención - oportuna
- ☐ b. Apertura - amable

Tiempo restante: 0:14:51

**Fig. N° 13.- Interfaz Moodle, Evaluación de curso – Deltron University Corporativo**

Finalmente, esta herramienta de medición nos permitió hacer seguimiento durante el periodo de campaña de cada curso, ya que, semanalmente, sacamos un reporte por áreas midiendo ingresos y pasamos un reporte a los líderes con el objetivo de lograr el 100% de cobertura en cada una de sus áreas.

AREAS	N° PERSONAS	PASION			RESPONSABILIDAD		
		TOTAL	% LLEVARON	% NO LLEVARON	TOTAL	% LLEVARON	% NO LLEVARON
ADM	11	10	91	9	10	91	9
ADV	17	13	76	24	11	65	35
CONT	7	4	57	43	6	86	14
CUSCO	6	4	67	33	5	83	17
DO	17	15	88	12	14	82	18
ENSAMBLAJE	25	22	88	12	14	56	44
FINANZAS	4	2	50	50	4	100	-
LOGIN STORE	3	0	-	100	2	67	33
SERTEC	55	34	62	38	40	73	27
SISTEMAS	14	9	64	36	11	79	21
SCM	48	26	54	46	32	67	33
AQP	19	14	74	26	16	84	16
COMERCIAL	116	66	57	43	105	91	9
CREDITOS	15	7	47	53	14	93	7
HYO	10	8	80	20	7	70	30
LICITACIONES	4	3	75	25	3	75	25
TRUJILLO	9	6	67	33	8	89	11
<b>TOTAL</b>	<b>380</b>	<b>243</b>	<b>64</b>	<b>36</b>	<b>302</b>	<b>79</b>	<b>21</b>

**Fig. N° 14.- Interfaz Moodle, Indicador de asistencia – Deltron University Corporativo**

### **2.1.2.- Criterios de la sistematización:**

Como objeto de sistematización la experiencia es muy importante, pues destaca la importancia de la comunicación interna en los procesos de cambio cultural en una organización, a través del desarrollo de medios y organización de espacios de comunicación interna. En este caso, en la construcción y consolidación de una nueva cultura organizacional en Grupo Deltron.

Bien se dice que la comunicación es la base de todo cambio cultural. Por ello es relevante sistematizar esta experiencia, ya que otorgará un panorama más claro y atractivo para futuros estudios sobre la comunicación y la cultura organizacional.

Lo que busca todo cambio cultural es lograr el cambio de actitudes y comportamientos de las personas, de prácticas que parecían eternas, de comprender que las organizaciones buscan la mejora constante del negocio, con el fin de lograr sus objetivos y ser más competitivas y rentables en el mercado. En esta tarea la comunicación es muy importante y trascendente, ya que busca promover el compromiso de todos los colaboradores para alcanzar los objetivos organizacionales, fomentar el diálogo y la comunicación entre las diferentes áreas y proyectos, propiciar el cambio de actitudes y mejorar la productividad de la organización, a través de una comunicación clara, participativa y oportuna, alineada a la cultura organizacional y lineamientos estratégicos.

En general, la comunicación en Grupo Deltron es relevante porque persigue tres fines: Informar, Motivar e Integrar. Aplicado al tema de cambio cultural, la comunicación como proceso social será vital para lograr transformaciones desde las relaciones humanas y no solo desde los soportes tecnológicos. El implementar consenso para el cambio empieza con el involucramiento de las personas, luego con la educación de lo que se quiere lograr, siempre con un mensaje honesto y congruente, persistiendo en el tiempo para que la iniciativa no sea olvidada. En todas estas etapas está presente la comunicación, por ello su importancia.



## **2.2.- Objetivos de la sistematización**

Los objetivos de la sistematización son los siguientes:

- Describir el proceso de diseño e implementación del plan de comunicación de gestión del Cambio Organizacional.
- Medir los resultados de la implementación del plan de comunicación de gestión del conocimiento.
- Analizar el rol de la comunicación interna en la construcción y consolidación de una cultura de gestión del conocimiento en la organización.

## **2.3.- Espacio temporal**

El periodo de ejecución del objeto de sistematización fue de marzo de 2012 a enero de 2014, tiempo en el cual se fue desarrollando el plan de comunicación interna de gestión del cambio organizacional en sus etapas de diagnóstico, planificación, implementación y medición de resultados preliminares.

## **Capítulo 3**

### **Ejes temáticos de la sistematización**

Los ejes temáticos que atraviesan la experiencia y que se constituyen como el marco de referencia teórico conceptual y sustento de la presente sistematización son la Comunicación Interna y la Cultura Organizacional.

#### **3.1.- Comunicación Interna**

Para abordar la comunicación interna es necesario conocer aspectos generales de ella, específicamente, de la comunicación que se desarrolla en el ámbito organizacional.

Para ello, se debe conocer la concepción etimológica de la comunicación, que bien se circunscribe a la temática desarrollada en la presente sistematización; nos referimos a “comunicare” que significa compartir, y es justamente esa práctica la que se buscó desarrollar como parte de la cultura de gestión del conocimiento en la organización.

Brandolini y González (2008) definen a la comunicación como “el proceso a través del cual se le otorga sentido a la realidad. Comprende desde la etapa en el que los mensajes fueron emitidos y recibidos, hasta que alcanzaron a ser comprendidos y reinterpretados desde el punto de vista de la recepción” (p. 9).

Rivera, Rojas, Ramírez y Álvarez (2005), llaman comunicación “al proceso complejo que implica el intercambio de informaciones, datos, ideas, opiniones, experiencias, actitudes y sentimientos entre dos o más personas. La comunicación es inherente al ser humano (...), porque a través de ella el hombre forma colectivos, pone algo en común” (p.33), es por ello que la comunicación cumple un rol muy importante en el desarrollo de cualquier interacción humana.

La comunicación es un proceso social de intercambio de mensajes de un sujeto a otro, a través del uso de un conjunto de símbolos convencionales, mediante el cual existen y se desarrollan las relaciones humanas. Al respecto, Oviedo (2002) menciona que la comunicación es tan natural en las personas como respirar o correr y que es imprescindible para la formación de relaciones sociales.

*Se entiende por comunicación el proceso mediante el cual una persona transmite a otras sus ideas, sentimientos o actitudes tratando de influir en ella. Por esta acción tratamos de compartir algo con los demás y de construir una comunidad (...), en definitiva se trata de poner algo en común, de intercambiar mensajes. (Oviedo, 2002, p. 22).*

La comunicación es la capacidad que tenemos para relacionarnos con los demás, de ahí que Kreps (1995) considera que “la comunicación humana es un proceso dinámico y continuo. Es el proceso que permite a los miembros de la organización trabajar juntos, cooperar e interpretar las necesidades y las actividades siempre cambiantes de la organización”. (p.28).

La comunicación organizacional es definida por Goldhaber (1994) como aquel flujo de mensajes que se desarrollan dentro de una red de relaciones interdependientes. En su percepción de la comunicación organizacional encuentra varios hilos comunes:

*1.- La comunicación organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente.*

*2.- La comunicación organizacional implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado.*

*3.- La comunicación organizacional implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades. (Goldhaber, 1994, p. 23).*

Por tanto, podemos afirmar que en una organización es favorable que exista una adecuada comunicación que forme parte de su gestión estratégica, ya que contribuye a fomentar la integración, motivación y buen desempeño de sus colaboradores, además de proporcionarles información completa, clara y oportuna de las diversas actividades que se desarrollan allí. La comunicación también promueve que en las organizaciones haya una permanente interacción entre sus colaboradores para lograr un mayor intercambio de opiniones e ideas, influyendo en el comportamiento de cada uno de ellos de forma diversa.

Esta característica de la comunicación de influir en los comportamientos de las personas es tomada por Martínez de Velasco y Nosnik (1995), para quienes “la intención de quien comunica es cambiar y reforzar el comportamiento de aquel que recibe la comunicación a los tres niveles (...) (opiniones, actitudes o conductas)” (p.12). Para reforzar la idea de que la comunicación ayuda cambiar y reforzar comportamientos, Fernández de Collado (2002) define a la comunicación organizacional como:

*Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos. (Fernández, 2002, p. 31).*

Para Andrade (1991), la comunicación interna “es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación, que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales” (p. 32).

Es en el campo organizacional donde se gestiona la comunicación interna, entendida como aquellos procesos comunicativos realizados al interior de las organizaciones, con el fin de que éstas puedan conseguir estabilidad y alcanzar sus fines, además de fortalecer su cultura organizacional.

Una adecuada gestión de la comunicación interna desplegará toda la estrategia comunicacional destinada a los colaboradores y a logro de los objetivos de la organización. A través de la Gestión de la Comunicación Interna se facilita el despliegue de todo el aparato comunicacional destinado al personal con el objeto de:

1. *Promover la comunicación entre los miembros.*
2. *Facilitar la integración entre las realizaciones personales y las institucionales.*
3. *Reducir los focos de conflicto interno a partir del fortalecimiento de la cohesión de sus miembros.*
4. *Contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión. (Kreps, 1995, p. 39).*

### **3.1.1.- Objetivo y funciones de la Comunicación Interna**

Cuando una comunicación interna es efectiva, alienta a un mejor desempeño y promueve la satisfacción en el trabajo. Para editorial Vértice, con su libro Comunicación Interna (2007)<sup>[2]</sup>, el objetivo principal de la comunicación interna “consiste en establecer un conjunto de procesos de transmisión de la información, que permiten conseguir los objetivos de la empresa y de la persona” (p. 8).

Este objetivo, plantea a su vez, los siguientes aspectos:

1. *El desarrollo y mantenimiento de las relaciones interpersonales.*
2. *La facilitación de las relaciones entre la empresa y las personas que la integran.*
3. *La elaboración de la información que recibirá el personal de la empresa respecto a los objetivos de la organización.*
4. *Y finalmente, la orientación y desarrollo de la información para la motivación de los comportamientos de los trabajadores.* (Editorial Vértice: Comunicación Interna, 2007, p.8).

Acerca de las funciones de la comunicación interna en las organizaciones, editorial Vértice, con su libro Comunicación Interna (2007), considera que tres son las funciones de la comunicación interna, las cuales derivan de las necesidades de comunicación que existen en las organizaciones y que les generan ventajas competitivas; éstas son “la implicación del personal, el cambio de actitudes y la mejora de la productividad” (p.8).

En las organizaciones, los objetivos de la comunicación interna implican, por lo común, que el receptor esté informado y comprenda los mensajes que recibe a diario, buscándose que la respuesta sea un cambio de actitud o un modo de pensar. Para Brandolini y González (2008), “una buena comunicación interna

es un punto estratégico en la vida de las organizaciones. Y hacerlo eficazmente se traduce en mayor productividad y armonía dentro del ámbito laboral” (p. 12).

*La comunicación organizacional asume una función elemental en la construcción de la cultura, la identidad y la imagen corporativa. El comunicador interno además de poseer las competencias y habilidades requeridas por su rol debe gestionar la comunicación interna con un doble sentido: optimizar los canales y promover un cambio cultural. (Brandolini y González, 2008, p.24).*

Una de las principales funciones realizadas por los profesionales de la Comunicación Interna, es lograr que a través de una adecuada gestión de la comunicación se contribuya al logro de los objetivos de la organización, caso contrario la comunicación podría volverse prescindible. Según Fernández (2002) considera cuatro formas de lograrlo:

*Propiciando que todos los integrantes de la organización reciban la **información** completa, confiable y oportuna sobre el entorno, sobre la empresa y sobre el trabajo (...) Propiciando la **identificación** de la gente con la organización, y por tanto, el orgullo y el sentido de pertenencia. (...) Favoreciendo la **integración** de la organización con y entre sus colaboradores. (...) Facilitando la creación de una **imagen** favorable y consistente de la organización entre su público. (p.16).*

### **3.1.2.- El Plan de Comunicación**

El plan de comunicación es considerado un instrumento metodológico que ayuda a mejorar la coherencia de las acciones al servicio de un propósito, la cual puede ser el posicionamiento de una imagen, relaciones públicas, el lanzamiento de una campaña publicitaria, etc. Según Libaert (2000), “suele componerse de tres partes: el estudio de la situación, el objetivo estratégico y las modalidades de la acción correspondientes a este objetivo”. (p. 63).

*Se trata de un documento operacional cuyo propósito es establecer un marco de referencia para el conjunto de las acciones de comunicación. Revela una estrategia y busca ser exhaustivo, incluye referencias precisas para acciones concretas, es de carácter confidencial (...). (Libaert, 2000, p. 63).*

Planificar la comunicación es una decisión que toman las organizaciones para lograr que sus procesos de comunicación sean más efectivos y contribuyan así al logro de sus objetivos. Según Libaert, hay diez razones que sustentan esta decisión:

1. *Proporciona el marco general para las acciones.*
2. *Incrementa el valor de la comunicación dentro de la administración.*
3. *Aclara el papel de la comunicación en la actividad de la empresa.*
4. *Abre la oportunidad para el debate interno y puede someter a revisión las decisiones obsoletas.*
5. *Combate la idea de la comunicación concebida como una herramienta.*
6. *Permite el monitoreo, el control y la evaluación.*
7. *Permite la anticipación y el enfoque proactivo.*
8. *Facilita la jerarquización de las prioridades en las acciones programadas.*
9. *Evita las revisiones puntuales.*
10. *Legitima las asignaciones presupuestales en caso de cambio de rumbo. (Libaert, 2000, p. 55).*

El plan de comunicación interna permite estructurar las distintas acciones de comunicación que se pretenden realizar en una organización. Editorial Vértice (2007) sostiene que para definir un plan de comunicación interna los pasos han de ser: “Averiguar cuáles son las prácticas comunicativas actuales, establecer nuevos criterios para elegir qué mensajes se deben transmitir, elegir los medios adecuados y diseñar las acciones de comunicación”. (p. 27).

Para Ongallo (2007), las organizaciones les dan importancia a contar con un eficiente sistema de comunicación interna, lo cual les lleva a realizar diagnósticos o auditorías de dichos sistemas, permitiendo conocer las



insuficiencias de los canales utilizados, la credibilidad de la empresa, saber cuáles son aquellos contenidos que demandan mayor información y la elaboración de planes que mejoren la eficiencia de los sistemas de comunicación.

El fin principal del plan de comunicación interna es transmitir los objetivos y valores de la organización a todos sus miembros. Los objetivos del plan de comunicación interna son los siguientes:

1. *Potenciar y ordenar el flujo de información, tanto en los canales ascendentes como en los descendentes y horizontales.*
2. *Sensibilizar a todos los miembros de la organización, en especial a los directivos y niveles intermedios, en el manejo de las herramientas de comunicación.*
3. *Servir como instrumento de apoyo y difusión de las iniciativas de la organización. (Ongallo, 2007, p. 212).*

Según Claudia Herrera (2012), el proceso de elaboración de un plan de comunicación interna empieza con el análisis de la información de los objetivos del negocio, ¿cómo aporta la comunicación al logro de dichos objetivos? Continúa el análisis de consultas focalizadas o diagnósticos previos, es decir, de investigaciones previas de comunicación, identidad, imagen y relaciones. Finalmente se realiza la formulación estratégica, la cual selecciona los focos estratégicos de comunicación. “Para cada foco definido establecer: Objetivo, Estrategia, Táctica y Acciones”. (p. 5)

#### **3.1.4.- Las Estrategias de Comunicación Interna**

Se considera como estrategia a un determinado curso de acción, que busca alcanzar una meta específica. Rodríguez, Obregón y Vega (2002) señalan que “una estrategia de comunicación es un proceso estructurado de actividades comunicativas que se desarrolla con el propósito de alcanzar determinados objetivos”. (p. 26).

Las estrategias de comunicación son diversas y cada una puede convertirse en el eje central de una intervención en comunicación y estimular un proceso que apunte al logro de objetivos específicos.

*Por ejemplo, la estrategia de edutretenimiento es definida como el proceso intencionado de diseño e implementación de mensajes, que buscan entretener y educar para incrementar el conocimiento de la audiencia acerca de un tema, promover actitudes favorables y estimular cambios de comportamiento. (Rodríguez, Obregón y Vega, 2002, p. 27).*

Es común confundir una estrategia de comunicación con una campaña de comunicación. Rodríguez, Obregón y Vega (2002) consideran que muchos de sus elementos tienden a ser similares, sin embargo también tienen marcadas diferencias.

*Una campaña de comunicación se diseña para responder a una situación específica (...), mientras que una estrategia de comunicación puede ser utilizada de manera específica en el marco de dicha campaña, pero sus referentes conceptuales también podrán utilizarse en campañas subsiguientes. Una estrategia de comunicación ofrece un marco conceptual y práctico para responder a una situación determinada aplicable en diferentes momentos, mientras que una campaña ofrece un paquete de procesos y acciones puntuales que responden a un problema específico, incluso con la aplicación de elementos provenientes de una estrategia. (Rodríguez, Obregón y Vega, 2002, p. 27).*

### 3.2.- Cultura Organizacional

La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias y actitudes que definen a una organización y la diferencian de otras. Es el modo de ser de una organización, su personalidad, su ADN.

Fernández (2002) llama “cultura organizacional al conjunto de creencias y de valores compartidos que proporcionan un marco común de referencia” (p. 90). Este marco es el que busca desarrollar las empresas para la creación de entornos de integración y confianza entre los equipos de trabajo.

A partir de este marco, según Fernández (2002), los colaboradores de una organización “tienen una concepción más o menos homogénea de la realidad y, por tanto, un patrón similar de comportamientos ante situaciones específicas”. (p. 90).

Alles (2008), señala que “esta cultura puede haber sido creada en forma consciente por los directivos y/o fundadores o, sencillamente, haber evolucionado con el curso del tiempo”. (p. 58).

Para entender la cultura es necesario reconocer que todo ser humano vive en una colectividad y ésta habita en lo que se llama un *universo cultural*; Según Rodríguez, Obregón y Vega (2002), “eso quiere decir que todos los significados que rodean a esa colectividad, los valores, las actitudes e ideas pertenecen a ese universo cultural”. (p. 13).

*Somos los seres humanos quienes producimos la cultura. No se vive en la cultura como el pez en el agua porque el pez no produce el agua. Se habita la cultura como una araña que, al mismo tiempo que habita su telaraña, la teje. (Rodríguez, Obregón y Vega, 2002, p. 14).*

Chiavenato (2009) señala que la cultura organizacional comprende a todos aquellos valores compartidos, hábitos, costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo y objetivos que se comparten entre los miembros de una organización.

*El primer paso para conocer a una organización es conocer su cultura. Formar parte de una empresa, trabajar en ella, participar en sus actividades y desarrollar una carrera implica asimilar su cultura organizacional (...). La forma en que interactúan las personas, las actitudes predominantes, los supuestos subyacentes, las aspiraciones y los asuntos relevantes de las interacciones humanas forman parte de la cultura de la organización. (Chiavenato, 2009, p. 123).*

La cultura organizacional es una mezcla de comportamientos, creencias, ideales, que, en conjunto, reflejan el modo cómo funcionan las organizaciones. Chiavenato (2009) afirma que “la cultura organizacional refleja la forma en que cada organización aprende a lidiar con su entorno”. (p. 126) Esta cultura presenta ciertas características:

La cultura organizacional tiene seis características principales:

1. Regularidad de los comportamientos observados. Las interacciones entre los miembros se caracterizan por un lenguaje común, terminología propia y rituales relativos a las conductas y diferencias.
2. Normas. Pautas de comportamiento, políticas de trabajo, reglamentos y lineamientos sobre la manera de hacer las cosas.
3. Valores dominantes. Son los principios que defiende la organización y que espera que sus miembros compartan, como calidad de los productos, bajo ausentismo y elevada eficiencia.
4. Filosofía. Las políticas que reflejan las creencias sobre el trato que deben recibir los empleados o los clientes.

5. Reglas. Guías establecidas que se refieren al comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprenderla para ser aceptados en el grupo.
6. Clima Organizacional. La sensación que transmite el local, la forma en que interactúan las personas, el trato a los clientes y proveedores, etc. (Chiavenato, 2009, p. 126).

Gary Kreps afirma que “la cultura, de acuerdo con la teoría social, se desarrolla por medio de la interacción humana, y es un resultado de la experiencia social”. (p. 136).

Por su parte, Brandolini y González, señalan que la cultura organizacional es “una red de significados que cuanto más compartidos y arraigados estén en el quehacer cotidiano de todos sus integrantes, más fuerte y sólida será su identidad” (p.16). Estos significados son compartidos a través de la comunicación en las organizaciones.

*La cultura organizacional es un grupo complejo de valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y creencias esenciales que se manifiesta en los símbolos, los mitos, el lenguaje y los comportamientos y constituye un marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa en una organización. (Brandolini y González, 2008, p. 15).*

### **3.2.1.- La cultura organizacional y comunicación**

La cultura organizacional influye en las pautas comunicacionales que se establecen entre los colaboradores. Fernández (2002) considera que la cultura organizacional determinará, en muchos casos, la frecuencia, calidad, grado de formalidad y dirección de las pautas de comunicación. Y es posible también conocer la cultura de la organización en la que se trabaja, utilizando para ello las

técnicas apropiadas de comunicación para conocer la manera como sus miembros se comunican entre sí.

*El hecho de que los mensajes fluyan libremente en todas direcciones o se den principalmente en alguna de ellas (por ejemplo, la vertical descendente); que la comunicación formal tenga un alto grado de credibilidad o más bien sean los rumores los que acaparen la atención del personal; que la comunicación sea abierta, franca, informal, o rígida y protocolaria, (...) que se busque o no la retroalimentación, va a derivarse de los valores y creencias organizacionales. Más aún, éstos van a definir lo que podría llamarse el “estilo” comunicativo de la organización. (Fernández, 2002, p. 91).*

El estudio de la cultura organizacional abre una importante función al comunicador social, la de conocer la cultura de la organización donde se desempeña, utilizando los medios y técnicas necesarias para observar la forma cómo los colaboradores de la empresa se comunican entre ellos. Para Fernández (2002), “poco le serviría conocer los valores y creencias organizacionales si no tuviera el reto y la responsabilidad de ayudar a su divulgación, a su reforzamiento o a su cambio” (p. 94).

Existe una estrategia de comunicación, derivada de la cultura organizacional, llamada Administración de los Recursos Simbólicos (ARS), que viene a ser el proceso dirigido a lograr que los recursos simbólicos de la organización sean aprovechados de la mejor manera, con el fin de que contribuyan al reforzamiento o cambio cultural de la organización.

*Puede ayudar a la organización no sólo al adecuado manejo de los medios de comunicación y de los recursos con los que cuenta, sino también a lograr la consistencia en los mensajes que se envían constantemente a través de las manifestaciones culturales. (Fernández, 2002, p. 95).*

La cultura organizacional y la comunicación están relacionadas, ya que la primera implica la creación de significados compartidos en la organización. Como señala Formanchuk (2010): “La cultura es comunicación en movimiento”. (p. 5); o como menciona Álvarez (2007), “comunicar, más que una técnica, es una actitud, una parte esencial y primaria de la cultura corporativa”. Esta relación debe ser tratada con bastante cautela.

*Los mensajes que la gente recibe a través de las diferentes manifestaciones culturales pueden ser congruentes con la cultura ideal o deseada, pero también pueden no serlo, lo que genera confusión y pérdida de credibilidad.*

*El comunicador debe aprovechar, es decir, administrar adecuadamente, todos los recursos simbólicos con los que cuenta la organización para reforzar o cambiar, según sea el caso, la cultura de la misma. (Fernández, 2002, p. 96).*

Si queremos realizar una campaña de comunicación, tenemos que considerar el *universo cultural* de las personas a quienes queremos llegar en la organización. Rodríguez, Obregón y Vega (2002) consideran que para lograr procesos de comunicación sean más efectivos, debemos desarrollar una comunicación interpersonal.

*El proceso de comunicación en los medios masivos no se compara: cuando me comunico con una persona de carne y hueso, cara a cara, tengo la posibilidad de moldear mi comportamiento, en los medios no tenemos esa posibilidad. Sólo tenemos segundos para mandar un mensaje y no tenemos la menor idea de cómo está siendo interpretado este mensaje. (Rodríguez, Obregón y Vega, 2002, p. 17).*

Por lo tanto, el enfoque cultural de la comunicación percibe a la organización como una construcción simbólica (de sentidos y significados) realizada a través de la comunicación, concebida a su vez como proceso mediante el cual se conforman, transmiten y desarrollan los valores, con el fin de

fortalecer la identidad y cultura de una organización (actitudes, valores y creencias). Como menciona Oviedo (2002), “el comportamiento de una organización hace que, en su calidad de fuente informativa, sus mensajes sean más o menos creíbles, más o menos efectivos”. (p. 63).



## **Capítulo 4**

### **Metodología de la Sistematización**

Esta sistematización se desarrolló en el marco del Seminario de Actualización y Asesoramiento, conducente a la obtención del título profesional de Licenciado en Comunicación Social 2013, mediante la modalidad de Informe Profesional, realizado por la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Como método de estudio, la sistematización es un proceso de análisis y reflexión que trabaja sobre la base de la experiencia ya realizada, a través de su reconstrucción y descripción, utilizando un marco conceptual, que permitirá interpretarla, generando así la producción y el aprendizaje de nuevos conocimientos (lecciones aprendidas).

La sistematización es necesaria para comunicar nuevos conocimientos y, en base a un diálogo racional, confrontarlos con otros conocimientos, los cuales pasarán de ser tácitos a explícitos. También para insertarse en dinámicas que incidan en el ámbito profesional, logrando mejorar el desempeño y la toma de decisiones en las organizaciones, pero, sobre todo, para enriquecer el perfil del profesional de Comunicación Social. El proceso de sistematización comprendió las siguientes etapas:

#### **4.1.- Planteamiento del objeto de sistematización**

Los criterios para seleccionar la experiencia de trabajar en el diseño, implementación y medición de los resultados del plan de comunicación interna de gestión del cambio organizacional fueron su relevancia y vigencia que tiene para la organización, su aplicabilidad en diversos rubros empresariales, su importancia en la generación de entornos de aprendizaje, su influencia en el desarrollo profesional y humano de los colaboradores y la innovación de tecnologías y procesos que promueve para la mejora continua de la organización.

El planteamiento del objeto de estudio se basó en la importancia de la comunicación interna para la consolidación de una nueva cultura organizacional en Grupo Deltron, bajo el fundamento de que el soporte de todo cambio cultural es la comunicación.

Como experiencia profesional del autor, la presente sistematización destaca la labor del área de Comunicación Interna y posiciona el rol del comunicador social como agente de cambio cultural.

Una vez definido el objeto de sistematización, se plantearon los ejes temáticos que intervinieron en la experiencia y sirvieron para precisar la búsqueda bibliográfica que ayudó en la elaboración del marco teórico.

Con el fin de ordenar y describir la experiencia, se utilizó una matriz donde se especificaron los momentos de la experiencia a sistematizar, las actividades que se realizaron en cada uno de los momentos, la intencionalidad y los

resultados. De este ordenamiento se propusieron unas interrogantes específicas que ayudaron en la descripción de la experiencia.

#### **4.2.- Recopilación de la información**

En esta etapa se seleccionó, ordenó y registró la información que narra y sustenta la experiencia. También se consideró los productos comunicacionales utilizados en la primera fase del Plan de Comunicación Interna y los resultados de las herramientas cuantitativas aplicadas a los colaboradores.

#### **4.3.- Análisis de la información**

La información recopilada fue sometida a un análisis exhaustivo y sustentada en el marco teórico de cada uno de los ejes temáticos. Una vez terminado, se procedió a narrar la información contrastada con conceptos de especialistas en materia de comunicación y cultura organizacional.

#### **4.4.- Instrumentos y técnicas utilizadas**

Para la realización de la presente sistematización se han utilizado técnicas cuantitativas (Exámenes y asistencias). Como fuentes documentales se han considerado, en primer lugar, el plan de comunicación interna, el plan de trabajo del Equipo, presentaciones de los cursos-valores, los resultados de la encuesta de clima laboral y los resultados de la evaluación del desempeño.

## **Capítulo 5**

### **Resultados de la sistematización de la experiencia profesional**

#### **5.1.- Descripción**

La visión general que se tenía cuando se encontró la necesidad de implantar una nueva cultura organizacional en grupo Deltron es que Deltron dejara definitivamente de funcionar con un modelo familiar y comenzara a operar bajo un sistema organizativo ordenado y regulado; por ello era vital crear una nueva cultura organizacional ya que esta nunca existió y la que existía estaba basada en mitos y rumor organizacional cultivados a lo largo de 20 años.

Como se explicó en capítulos anteriores, el medio de difusión escogido fue el Aula Virtual “Deltron University Corporativo” el cual se encontraba en desuso y lo relanzamos para este proyecto. Además a eso, diseñamos una campaña de comunicación que acompañara cada capacitación, incentivando su ingreso. Finalmente, también se consideró usar un órgano regulador constante para medir el nivel de asistencia y grado de aprehensión de los nuevos conocimientos.

## **5.2.- Contexto general de la experiencia**

Se identifica la necesidad de trabajar una nueva cultura organizacional a raíz de los resultados de la Encuesta de Clima Organizacional 2012 (basada en el trabajo del 2011), la cual arroja un porcentaje de aceptación general de 69%, muy por debajo de los niveles esperados.

Esto conlleva a la Dirección Ejecutiva de Grupo Deltron identificar la necesidad de contar con un área especializada en Desarrollo Organizacional y Gobierno de Personas, por ello nace la Gerencia de Desarrollo Organizacional, con el objetivo de crear esta nueva cultura, difundirla y posicionarla en la organización.

Luego, la gerencia de Desarrollo Organizacional decide crear el Área de Comunicaciones con el objetivo de que sea el órgano encargado de llevar a cabo el proyecto de difusión y posicionamiento ya que es considerado un proyecto esencialmente comunicativo.

Junto con la creación del área, se llevó a cabo la primera reunión de Planeamiento Estratégico 2012 – 2015, en esta reunión se decidieron cuales iban a ser nuestros nuevos valores organizacionales, sus conductas observables y, además, su consideración como hito estratégico a nivel de personas en el Plan Estratégico.

### **5.3.- Análisis de la experiencia**

Antes del 2012 no existía en Grupo Deltron un área de comunicación interna ni una Gerencia de Desarrollo Organizacional. Recursos Humanos, específicamente Bienestar Social, era la encargada de difundir información de la organización, sobretodo, de los servicios brindados por Recursos Humanos y sus actividades. Se podría señalar que la comunicación interna en Grupo Deltron era básicamente empírica.

Es con la creación de la Gerencia de Desarrollo Organizacional y la Jefatura de Comunicaciones que la comunicación interna asume un rol más estratégico en Grupo Deltron, ya que el objetivo general es que sea el órgano difusor de la nueva cultura organizacional que se planeaba implantar en la organización.

En ese sentido, el plan de comunicación interna se desarrolló con la finalidad de construir y consolidar una nueva cultura organizacional basada en el cumplimiento de objetivos, innovación constante de procesos y trabajo en equipo; y lograr que los colaboradores conozcan y apliquen esta nueva cultura organizacional en su quehacer diario.

El plan comenzó con un diagnóstico. Fueron dos las acciones que se trabajaron a modo de diagnóstico en el plan de comunicación. La primera fue la revisión de los resultados obtenidos en la encuesta de Clima Laboral 2011:

	2011 % Favorabilidad
CONOCIMIENTO	68%
FIABILIDAD	72%
INTERACCION	66%
COMUNICACIÓN	54%
LIDERAZGO	53%
DIRECTRIZ PARA LAS METAS	55%
EFICIENCIA	58%
CONDICIONES LABORALES	44%
COMPROMISO	47%
DESARROLLO	47%

PROMEDIO GENERAL:

56%

**Fig. N° 15.- Resultados Generales – Encuesta de Clima Laboral Grupo Deltron 2011**

Como se puede apreciar en la figura N°15, los ámbitos de Interacción, Comunicación, Eficiencia, Compromiso y Desarrollo se encuentran en un promedio menor al 60% y son ámbitos estrechamente ligados a la cultura organizacional de la organización y su comportamiento. Además, los nuevos valores organizacionales que se buscaban instalar en la organización, atacaban directamente estos puntos.

La segunda parte del diagnóstico fue participar en las reuniones de Plan Estratégico, compuesta por todas las gerencias y jefaturas, y levantar información (Focus Group) sobre el comportamiento del cliente interno, sus rituales y creencias.

A partir de ambas fases, se pudo concluir lo siguiente:

- Los canales de comunicación entre la gerencia y la operación son nulas.
- La cultura organizacional vigente está basada en rumores y creencias construidas en el tiempo, mas no reguladas por la empresa.
- El colaborador de Grupo Deltron está enfocado en cumplir su labor y no está interesado en la obtención de nuevos conocimientos.
- La relación jefe-colaborador es básicamente generada por el temor.
- El colaborador de Grupo Deltron no expresa sus ideas o sentimientos por temor a represalias.

La información recogida de la aplicación de estas herramientas de investigación fue importante para conocer el panorama cultural de Grupo Deltron. La necesidad de un cambio cultural desde la comunicación interna fue identificada por los líderes de la empresa como iniciativa prioritaria de trabajo en el 2012. Fue así que el plan de comunicación interna de gestión del cambio cultural se alineó, desde un inicio, a los requerimientos del negocio.

El tema cultural es la base de todo cambio que se desee implementar, sin embargo es un trabajo de largo plazo, por ello es que el primer año de implementación del plan de comunicación interna de gestión del cambio cultural fue un trabajo más intenso y de sensibilización para captar la atención del colaborador y generar el compromiso de los líderes de la organización.

Al momento de diseñar el plan de comunicación, se trabajaron estrategias que tuvieron como finalidad difundir y afianzar los mensajes sobre la importancia de



la gestión cultural para la organización, y por ende, para los colaboradores, en un entorno que fomente el aprendizaje, la confianza y la integración.

Las estrategias de comunicación más relacionadas con la construcción y consolidación de una nueva cultura organizacional en Grupo Deltron fueron: Difusión (Dando a conocer masivamente una situación o tema importante de la organización); Despliegue (Entregando información de forma sistemática y organizada sobre un tema específico); Pedagógica (Desarrollando mecanismos de formación o espacios educativos para que los colaboradores conozcan y comprendan un tema o una situación específica) y Eduentretenimiento (Desarrollo de mensajes que buscan entretener y educar para incrementar el conocimiento de la audiencia acerca de un tema).

### **¿Cuáles fueron los factores que favorecieron y dificultaron la propuesta de comunicación para la gestión del conocimiento?**

Sobre los factores que favorecieron la propuesta de comunicación para la gestión del cambio cultural destacan el Plan Estratégico 2012-2015, conformado por todos los jefes y gerentes de Grupo Deltron, quienes tuvieron como objetivo implementar una nueva cultura organizacional, teniendo como base el compromiso de todos los involucrados en el apoyo en su difusión.

Este Plan Estratégico sirvió de referencia para elaborar el plan de comunicación interna de gestión cultural, ya que definió el objetivo estratégico del plan (Crear una nueva cultura organizacional) y de acuerdo a ello, formular el objetivo de comunicación del plan.

Además, se puede concluir que la Dirección Ejecutiva apoyó desde un inicio el diseño e implementación del plan de gestión cultural, comprometiendo a las Gerencias de División y de Línea en esta tarea.

El constante apoyo y recomendaciones de la Gerencia de Desarrollo Organizacional a las propuestas del área de Comunicación fue un factor importante, ya que facilitó la implementación de las acciones del plan de comunicación de gestión cultural y se encargó de destacar la importancia de la comunicación interna para el éxito de dicho plan ante las gerencias de las áreas de Grupo Deltron.

Entre los factores que dificultaron la propuesta de comunicación para la gestión cultural están las diversas iniciativas que se desplegaron desde Desarrollo Organizacional a toda la organización y que convivieron con la campaña de gestión cultural, afectando el foco de atención de los colaboradores. Sin embargo, la difusión de estas iniciativas no se pudo postergar ni mucho menos dejar de lado, ya que fueron también estratégicas para la organización. Lo que sí se trabajó fue alienar los mensajes, promoviendo el compartir conocimiento, aprendizaje e innovación.

Otro factor que no contribuyó fue el tecnológico, debido a que en la etapa inicial de implementación del Deltron University hubo problemas técnicos que dificultaron el ingreso de los usuarios fuera de la oficina, provocando que los colaboradores se desanimaran de ingresar por considerarlo poco práctico y útil. Este problema fue resuelto meses después.

Si bien hubo un compromiso de la Dirección Ejecutiva y de la Gerencia de Desarrollo Organizacional, quien además lideró la implementación del proyecto de gestión cultural en Grupo Deltron, la predisposición de las Gerencias Comerciales por apoyar esta implementación fue menor a lo esperado, debido a la operativa que enfrentan día a día, que no les permiten participar activamente en las iniciativas desplegadas desde Desarrollo Organizacional y Comunicación Interna a toda la organización.

### **¿Cuál fue el rol de la comunicación en la construcción y consolidación de una nueva cultura organizacional en Grupo Deltron?**

La comunicación interna tuvo un rol importante en la construcción y consolidación de una nueva cultura organizacional en Grupo Deltron, ya que buscó conseguir que los mensajes no solo lleguen a los colaboradores, sino sean comprendidos adecuadamente por ellos; es decir, el foco de la comunicación no estuvo basado en lo que se quiso comunicar, sino en lo que el receptor llegó a comprender sobre lo comunicado.

Los temas que se desplegaron a través de los medios y espacios de comunicación interna fueron dos principalmente:

- La importancia de la nueva cultura organizacional para la organización y sus miembros.
- Integración de cada valor organizacional y sus conductas observables a su trabajo diario.

El plan de comunicación interna de gestión cultural promovió el desarrollo de espacios de participación en los que se buscó consolidar una cultura del conocimiento y aprendizaje.

La cultura es el marco de referencia compartido para todo lo que se hace y piensa en una organización y es a través de una buena gestión de la comunicación interna que se consolidan ciertas prácticas, actitudes y comportamientos en las personas. En el caso de la gestión cultural, lo que se buscó desde un inicio fue el interés y motivación de los colaboradores, de tal manera que se sintieran cómodos en el espacio virtual y comprobar sus conocimientos. Es importante señalar que al tratarse de un nuevo modelo de gestión cultural en Grupo Deltron, su implementación se viene dando gradualmente.

Por lo tanto, el rol de la comunicación interna en la construcción y consolidación de una nueva cultura organizacional fue ser el vehículo clave para la transmisión de dicha cultura y para su consolidación en la mente de los colaboradores, informando y sensibilizando acerca de la importancia de cada

valor organizacional y generando vínculos con sus conductas observables en su día a día.

**¿Cuáles fueron los resultados preliminares de la implementación del plan de comunicación interna para la construcción y consolidación de una nueva cultura organizacional?**

Para conocer los resultados preliminares de la implementación del plan de comunicación interna de gestión cultural se realizaron estudios de tipo cuantitativo (índice de asistencias a cada curso, promedio de calificación por curso) y observación documental, estudio que se caracteriza por la revisión de documentos, en este caso, la revisión de los resultados de las encuestas de Clima Laboral practicadas en los años 2012 y 2013; y contrastarla con la del 2011, en ambos casos los resultados fueron los siguientes:

Indicador	Unidad de Medida	Año de Ejecución	Curso	Meta	Real
Reporte de Capacitaciones	% avance	2012	PASIÓN POR EL SERVICIO	70%	56%
		2012	INTEGRIDAD	70%	72%
		2013	RESPONSABILIDAD	70%	80%
		2013	COMUNICACIÓN PROACTIVA	70%	88%
		2014	INNOVACIÓN	70%	89%
		<b>Promedio</b>		<b>70%</b>	<b>77%</b>

**Fig. N° 16.- Promedio de asistencia por curso – Proyecto Gestión del Cambio Cultural**

Indicador	Unidad de Medida	Año de Ejecución	Curso	Meta	Real
Reporte de Capacitaciones	% avance	2012	PASIÓN POR EL SERVICIO	18	17
		2012	INTEGRIDAD	18	17
		2013	RESPONSABILIDAD	18	18
		2013	COMUNICACIÓN PROACTIVA	18	19
		2014	INNOVACIÓN	18	19
		<b>Promedio</b>		<b>18</b>	<b>18</b>

**Fig. N° 17.- Promedio de notas por curso – Proyecto Gestión del Cambio Cultural**

	2011	2012	2013
	% Favorabilidad	% Favorabilidad	% Favorabilidad
CONOCIMIENTO	68%	77%	82%
FIABILIDAD	72%	79%	83%
INTERACCION	66%	72%	81%
COMUNICACIÓN	54%	67%	78%
LIDERAZGO	53%	62%	75%
DIRECTRIZ PARA LAS METAS	55%	67%	78%
EFICIENCIA	58%	66%	76%
CONDICIONES LABORALES	44%	55%	66%
COMPROMISO	47%	58%	66%
DESARROLLO	47%	62%	73%

**PROMEDIO GENERAL:**

**56%**

**66%**

**76%**

**Fig. N° 18.- Resultados Encuesta de Clima Laboral 2012/2013 vs 2011**

De los resultados obtenidos, podemos determinar lo siguiente:

### **Liderazgo**

La encuesta demuestra que en Deltron los líderes están tomando un rol más activo en la mejora del Clima, esto se observa en que la dimensión liderazgo es la que más ha crecido de un año a otro.

### **Directriz para las Metas**

La dinámica que ha generado el PE en la Empresa está permitiendo que haya mayor foco en la organización. Esto combinado con el proceso de instauración de un Sistema de Gestión de Resultados (SGR) y Revisiones Formales de Desempeño (RFD) está impactando considerablemente en el clima laboral

## **Comunicación**

Existe la percepción de que los aspectos importantes se comunican bien y con claridad dentro de la organización, además de que la información necesaria para el trabajo está al alcance de la mano.

## **Desarrollo**

Deltron se percibe cada vez más como una empresa donde se pueden desarrollar las habilidades profesionales. El trabajo es retador desde una perspectiva positiva.

## **Condiciones Laborales**

Esta dimensión ha crecido 12%, sin embargo aún se mantiene baja. El aspecto más desfavorable y reclamado de esta dimensión sigue siendo el horario de trabajo.

## **Compromiso**

Esta dimensión también ha crecido en el 2013, pero aún se mantiene baja. El aspecto más desfavorable y reclamado en esta dimensión es el salarial.

En todas las comunicaciones desplegadas a través de medios como el correo electrónico, boletín interno, Deltron University e impresos, se apostó por tener como referentes comunicacionales los conceptos de claridad, precisión, comprensibilidad y oportunidad. Los resultados obtenidos demuestran que los colaboradores percibieron estas características en las campañas de

comunicación de gestión cultural, siendo el alto nivel de comprensión de los cursos nuestro mejor indicador

Sobre estos resultados, Nestor Quispez-asín, Director Ejecutivo de Grupo Deltron, afirmó que “se han sentado las bases del modelo de gestión cultural en Grupo Deltron, sin embargo, aún nos falta consolidar una cultura más fuerte en las personas. Lo bueno es que se tiene un modelo ya definido que viene implementándose”. El papel de la comunicación en la consolidación de esta nueva cultura es muy importante, ya que como proceso social, busca dar un mensaje claro, preciso y oportuno, que más allá de ser recibido, debe ser comprendido y puesto en práctica por la mayoría de colaboradores.



## **Capítulo 6**

### **Balance de la experiencia**

Comparemos la experiencia obtenida en la construcción y consolidación de una nueva cultura organizacional a través de la comunicación interna con el marco conceptual de cada uno de los ejes temáticos del presente informe:

#### **La comunicación interna**

Según lo planteado por Brandolini y González, la comunicación viene a ser un proceso que no solo comprende la emisión y recepción de los mensajes, sino que éstos sean comprendidos y reinterpretados. Este enfoque fue asumido por el equipo de Comunicación Interna al implementar el plan de comunicación interna de gestión cultural.

Para Carlos Fernández, la comunicación interna contribuye a la creación y mantenimiento de buenas relaciones entre los miembros de una organización, siendo su papel el de informar, integrar y motivar a los equipos de trabajo; de esa forma lograr los objetivos organizacionales. En la experiencia, aplicamos este marco conceptual en el diseño del curso del Valor “Comunicación Proactiva”, ya que se buscó generar la confianza necesaria y la buena convivencia entre colaboradores, con el fin de que, en un futuro cercano, puedan compartir experiencias y nuevas ideas entre ellos.

## **La cultura organizacional**

La cultura constituye un marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa en una organización, es considerada el ADN de la empresa, lo que la representa, identifica y diferencia frente a otras. En la implementación del plan de comunicación interna de gestión cultural se tomó conciencia de lo importante que era trabajar sobre las creencias y actitudes de las personas para transformarlas con los cursos en valores organizacionales.

La nueva cultura organizacional que se implantó en Grupo Deltorn buscó lograr que se convierta en una organización eficiente, con un entorno que apoye las nuevas ideas y un liderazgo que lo refuerce. Estas características, obtenidas de una publicación de la Harvard Business Review, a cargo de Garvin, Edmondson y Gino, fueron necesarias para fortalecer la implementación de las estrategias de comunicación interna en la organización.

### **6.1.- Lecciones aprendidas**

- La generación de una nueva cultura organizacional debe involucrar a todos los colaboradores de la organización. No es sólo tarea del Área de Comunicaciones o de la Gerencia de Desarrollo Organizacional. Este involucramiento empieza desde los líderes (Jefes y Gerentes de áreas), quienes se encargarán de respaldar las iniciativas. También se debe contar con una Red de Facilitadores de Comunicación Interna, quienes serán los responsables de difundir las iniciativas dentro de sus equipos.

- La difusión, el despliegue y el posicionamiento son las principales estrategias de comunicación interna utilizadas para cumplir con los objetivos del plan de comunicación interna de gestión cultural, los cuales son informar, educar y sensibilizar a los colaboradores sobre su importancia.

## **6.2.- Problemas y tareas pendientes**

El modelo de gestión tuvo tres factores que fueron soportados por la comunicación interna: la Tecnología, los Procesos y la Persona. En el primero se tuvo algunos inconvenientes con Deltron University. Esta herramienta tuvo ciertos problemas técnicos que dificultaron el ingreso fuera del espacio laboral, lo que desmotivó a muchos usuarios.

Otra dificultad se presentó con las operaciones ubicadas en provincias. Ya que, al no tener presencia en dichas operaciones, el compromiso mostrado por los jefes administrativos fue escaso. Sin embargo, se logró subsanarlo satisfactoriamente gracias a la rápida intervención de la Dirección Ejecutiva y el compromiso de la Gerencia de Administración de Provincias.

Entre algunas de las tareas pendientes figuran:

- Realizar un estudio cualitativo con el personal para medir el impacto del proyecto en su quehacer diario, ya que sólo se midió a nivel cuantitativo.

- Realizar una campaña de refuerzo de cada valor organizacional, ya que al haber sido todo lanzado y calificado no se consideró dentro del plan el refuerzo adecuado de los mismos.
- Se debe involucrar más a los Líderes en las diversas iniciativas que se despliegan.

### **6.3.- Aportes**

#### **A nivel Teórico – Conceptual**

- La comunicación es la base de todo cambio cultural, y ambas están estrechamente ligadas, ya que la cultura implica la creación de significados que comparten los miembros de una organización a través de la comunicación.
- El éxito de la gestión cultural en una organización descansa sobre la base de una adecuada comunicación interna y el compromiso de la gerencia como respaldo de la misma.

#### **A nivel Técnico – Instrumental**

- La aplicación de herramientas de investigación cuantitativa ayudaron a recabar información necesaria para la elaboración de un diagnóstico de gestión cultural, el cual contribuyó al desarrollo de un plan de comunicación interna del mismo tema en la organización. También se utilizaron estas herramientas para realizar una medición del proceso de implementación del plan de comunicación, además de conocer el avance en la construcción y consolidación de una nueva cultura organizacional.

- La definición de estrategias de comunicación, tomando en cuenta la información obtenida en el diagnóstico previo, fue clave al momento de implementar las acciones vía medios y espacios de comunicación. Las estrategias de difusión y edu-entretenimiento fueron necesarias para lograr los objetivos de la construcción y consolidación de una nueva cultura organizacional. La estrategia de difusión ayudó a compartir aquellos mensajes claves en los públicos internos; mientras que la estrategia de edu-entretenimiento ayudó a hacer más entendible la información recibida, asegurándonos así su comprensión.

## Conclusiones

- El plan de comunicación interna de gestión cultural estuvo alineado al Plan Estratégico, el cual buscaba implantar una nueva cultura organizacional en el aspecto de personas; es decir, desde un comienzo, el plan de comunicación buscó, a través del aprendizaje que los colaboradores trasladen las buenas prácticas de cada valor organizacional a su ámbito de trabajo, lo cual se vió en la Encuesta de Clima Laboral, la cual arrojó un crecimiento sostenido de 10% durante los años 2011, 2012 y 2013.
- El mensaje que se difundió, a través de medios y espacios de comunicación, para la construcción y consolidación de una nueva cultura organizacional, fue que cada valor es parte de su vida en la empresa, siendo asimilado por los colaboradores, quienes demostraron ser parte de esta cultura incrementado su nivel de asistencia a cada curso de valores, su promedio de calificación de cada curso y el incremento sostenido de la Encuesta de Clima Laboral.
- El plan de comunicación interna de gestión cultural se centró en construir las bases de una cultura eficiente, de comunicación clara y abierta a nuevas ideas. Por ello apostó por utilizar estrategias de comunicación que informen y sensibilicen acerca de las mismas para la organización y sus miembros, además de asegurar la participación

de los colaboradores en cada curso lanzado a través del aula virtual Deltron University.

- El soporte tecnológico del modelo de gestión cultural en Grupo Deltron fue el Deltron University, basado en el sistema Moodle. Este espacio virtual de comunicación fue muy bien recibido por la comunidad por su dinamismo, rapidez y sistema de calificación y certificación en tiempo real, esto facilitó el compromiso de los colaboradores para seguir usando la herramienta.
- La estrategia de comunicación “Edu-entretenimiento” reveló ser la más efectiva al momento de diseñar los cursos del plan de gestión cultural de Grupo Deltron. Y es que la mencionada estrategia, a la vez que entretiene y educa, promueve el cambio de comportamientos y actitudes favorables frente a un tema determinado. Así, cada curso diseñado, estaba basado en esta premisa, haciendo cursos amenos, con ejemplos cercanos a su realidad y anécdotas que capten su atención constantemente.
- Lo que se mide, se gestiona. Por ello es importante medir los avances preliminares del plan de comunicación interna de gestión cultural, con el fin de afinar las estrategias, además de fortalecer aquellas actividades que estén contribuyendo a la consolidación de la nueva cultura organizacional.

- El despliegue de la Idea Fuerza “Deltron, personas que marcamos la diferencia” fue estratégico, ya que el mensaje estuvo dirigido a las personas que toman decisiones en la organización (Jefes y Gerentes), de esa forma se buscó agilizar la implementación de las iniciativas y posicionar a la gestión cultural como una prioridad en las actividades con sus equipos.
- Finalmente, el papel de la comunicación interna en la construcción y consolidación de una nueva cultura organizacional se centró en informar y sensibilizar a los colaboradores de Grupo Deltron sobre los conceptos e importancia de cada valor organizacional y sus conductas observables para la organización y sus miembros. No obstante, la gestión de cambios culturales son a largo plazo. En dos años de gestión es poco probable afianzar en los colaboradores ciertas creencias, actitudes y comportamientos que promuevan una cultura eficiente, de comunicación clara y abierta a nuevas ideas. Sin embargo, se identificaron los resultados preliminares de la implementación del plan de comunicación, destacándose el aumento constante del 10% en cada Encuesta de Clima Laboral, esto demuestra el compromiso con el cambio logrado por el plan de comunicación.



## **Recomendaciones**

- Asegurar que los objetivos del plan de comunicación interna estén alineados a los objetivos y plan estratégico de la organización. De esta forma los mensajes que difundamos y busquemos posicionar en los colaboradores, a través de las campañas internas de comunicación, estarán conectados a las necesidades del negocio y fortalecerán los mensajes de iniciativas estratégicas como la de gestión cultural.
- Considerar a la comunicación como un proceso dinámico y participativo presente en todas las organizaciones y no sólo como una herramienta de difusión de información. De esta forma lograremos que los mensajes, más allá de ser emitidos y recibidos, lleguen a ser comprendidos y reinterpretados por nuestros públicos objetivos en la organización.
- Fortalecer la imagen del área de comunicación interna de una organización como un área estratégica y no sólo como responsable de emitir comunicados por correo electrónico, diseñar afiches o actualizar la Intranet. Las estrategias de negocio y de recursos humanos deben ir alineadas a las estrategias de comunicación interna para lograr mayor productividad y armonía en el ámbito laboral.

- Como todas las gestiones que se realizan en las organizaciones, la comunicación interna busca alcanzar los objetivos del negocio; sin embargo su labor va más allá de lo numérico y estadístico. Una buena comunicación ayuda a tomar mejores decisiones, informa, motiva e integra a los colaboradores, genera identidad. Todo ello sienta las bases para el logro de entornos competitivos y de creciente productividad, construyendo y consolidando una cultura organizacional fuerte y exitosa.
- Si queremos lograr cambios en el comportamiento de las personas, hay que cambiar sus creencias, códigos culturales y moldear su visión del mundo. A través de una comunicación que involucre, concientice y empodere a las personas será posible lograrlo. Hay que recordar que la comunicación es la base de todo cambio cultural.
- Para lograr la participación de los colaboradores en iniciativas de la organización, se debe involucrarlos, hacerlos sentir parte del cambio desde un inicio. Luego se les debe explicar por qué se está trabajando en tal iniciativa, cuál es su importancia, qué beneficios les dará a ellos. La honestidad y congruencia de los mensajes es vital para que la confianza se fortalezca. Finalmente, se debe persistir siempre, no dejar por sentado que el cambio cultural se gestionará por cuenta propia.

- El consenso en los significados que circulan dentro de una organización es fundamental para crear culturas e identidades fuertes. Para lograrlo es necesario tener una adecuada planificación de la comunicación interna, la cual empieza con un diagnóstico de comunicación que da una mirada global de cómo se viene gestionando la comunicación, además permite conocer las necesidades informativas de los diversos públicos en la organización. De esta forma se logrará tener un plan de comunicación con estrategias y acciones más aterrizadas al negocio y a los colaboradores.
- Incorporar en Plan de Estudios de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos cursos de gestión de la comunicación interna y cultura organizacional. Asimismo, es necesario incluir el curso de estadística para diseñar de manera efectiva estudios de investigación y conocer sus resultados. La plana docente de la Escuela debe apostar por actualizarse constantemente y aplicar más el conocimiento práctico a la enseñanza teórica. Sería una buena iniciativa conocer los testimonios de egresados que trabajan en empresas reconocidas y que han logrado gestionar con éxito la comunicación en sus centros de trabajo. Finalmente, es importante incentivar el sentido crítico en los estudiantes, además de fortalecer el conocimiento en el manejo de herramientas de comunicaciones audiovisuales e interactivas.

## **Bibliografía**

1. Alles, Martha (2008). Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de la gestión por competencias. Buenos Aires: Granica.
2. Álvarez, José (2007). Comunicación Interna, la Estrategia del Éxito. Razón y Palabra, 56. Recuperado el 18 de Enero de 2013, de [http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n56/jalvarez.html?iframe=true& width=95%&height=95%](http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n56/jalvarez.html?iframe=true&width=95%&height=95%)
3. Andrade, Horacio (2002). “Hacia una definición de la Comunicación Organizacional”, en La Comunicación en las Organizaciones. México: Trillas.
4. Arbonés, Ángel (2006). Conocimiento para innovar (2da edición). Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
5. Arribas, Amaia (2006). Intranet para la Gestión del Conocimiento y la Comunicación Interna. Razón y Palabra, 48. Recuperado el 15 de Setiembre de 2012, de <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n48/aarribas.html>
6. Belly, Pablo (2002). La cultura del conocimiento. Belly Knowledge Management International. Recuperado el 15 de Enero de 2012, de <http://www.bellykm.com/km-library/el-capital-estructural/la-cultura-del-.html>
7. Benavides, Carlos y Quintana, Cristina (2003). Gestión del conocimiento y calidad total. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

8. Brandolin, Alejandra y González, Martín (2008). Comunicación interna: recomendaciones y errores frecuentes. Buenos Aires: La Crujia.
9. Bustínduy, Iñaki (2010). La comunicación interna en las organizaciones 2.0. Barcelona: UOC.
10. Caldevilla, David (2010). La cara interna de la comunicación en la empresa. Madrid: Visión.
11. Chiavenato, Idalberto (2009). Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones (Segunda Edición). México: Mc Graw-hill.
12. Collison, Chris y Parcell, Geoff (2003). La gestión del conocimiento: lecciones prácticas de una empresa líder. España: Paidós.
13. Del Moral, Anselmo y Sierra, Juan (2007). Gestión del Conocimiento. Madrid: Thomson.
14. Fernández Collado, Carlos (2002). La comunicación en las organizaciones. México: Trillas.
15. Formanchuk, Alejandro (2010). Comunicación Interna 2.0: un desafío cultural. Buenos Aires: Edición Formanchuk y Asociados.
16. Garvin, David; Edmondson, Amy y Gino Francesca (2008) ¿Es suya una organización del aprendizaje? Harvard Business Review, 108 – 115.
17. Goldhaber, Gerald (1994). Comunicación organizacional. México: Editorial Diana.

18. Herrera, Claudia (2012). Planteamiento de la comunicación interna: diseño de estrategias y planes de acción. Curso de comunicación interna e imagen corporativa. Lima, 20 de febrero – 15 de marzo.
19. Kreps, Gary (1995). La comunicación en las organizaciones. Estados Unidos: Editorial Addison – Wesley Iberoamericana.
20. Libaert, Thierry (2005). El plan de comunicación organizacional: cómo definir y organizar la estrategia de comunicación. España: LIMUSA.
21. Martínez, Alberto y Nosnik, Abraham (1995). Comunicación organizacional práctica: manual gerencial/coordinadores. México: Trillas.
22. North, Klaus y Rivas, Roque (2004). Gestión empresarial orientada al conocimiento. Buenos Aires: Editorial Dunken.
23. Ongallo, Carlos (2007). Manual de comunicación: guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas. Madrid: Dykinson.
24. Oviedo, Carlos (2002). Las esferas de la comunicación. Lima: Jaime Campodónico.
25. Rivera, Alix; Rojas, Luis; Ramírez, Fanny y Álvarez, Teresita (2005). La comunicación como herramienta de gestión organizacional. NEGOTIUM, 2, 32 – 48.
26. Rodríguez, Clemencia; Obregón, Rafael y Vega, M. Jair (2002). Estrategias de comunicación para el cambio social. Ecuador: Friedrich – Ebert – Stiftung.

27. Soto, Eduardo y Sauquet, Alfonso (2006). Gestión y Conocimiento en organizaciones que aprenden. México: Thomson.
28. Vértice (2007). Comunicación Interna. España: Autor.
29. Zocón, Nilton y Favero, José (2011). Sistema de Gestión de Información y del Conocimiento para una empresa consultora en ingeniería. Lima: Paper Graña y Montero.
30. Robert S. Kaplan y David P. Norton (2004). Mapas Estratégicos. Barcelona: Gestión 2000

---

[1] *Know How* es el conocimiento preexistente, no siempre académico, es cómo hacer las cosas en una empresa para que esta sea altamente productiva

[2] La fuente no proporciona el autor. Se cita la editorial y título del texto.

[4] Cita extraída del siguiente enlace Web: <http://www.bellykm.com/km-library/el-capital-estructural/la-cultura-del-.html>

[5] LA0007-CEAO005\_ Plan de Mejora Clima Laboral. Lección Aprendida realizada por el proyecto SWF AFP Integra y publicado en Nov. 2012.